



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Jari Ryynänen

RAHAHUOLTOPROSESSIN MUUTOSPROJEKTI

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

	<p><b>OPINNÄYTETYÖ</b>  <b>Toukokuu 2014</b>  <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b></p> <p>Karjalankatu 3  80200 JOENSUU  050 913 1784</p>
<p>Tekijä  Jari Ryyänen</p>	
<p>Rahahuoltoprosessin muutosprojekti</p> <p>Pohjois-Karjalan Osuuskauppa</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on rahahuoltoprosessin muutosprojekti. Toimeksiannon tälle työlle antoi Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). Projektin laajuudesta kertoo se, että mukana ovat osuuskaupan kaikki toimipaikat.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli saada kyseinen projekti suoritetuksi toimeksiantajalle mahdollisimman hyvin lopputuloksin. Toisena tavoitteena oli laatia projektin etenemisestä mahdollisimman hyvä kirjallinen kuvaus, jossa käydään läpi projektin jokainen vaihe. Menetelmällisesti kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, mutta projektin onnistumisessa käytettiin myös kohdennettuja kyselyitä.</p> <p>Opinnäytetyön alussa on teoriaa projektityöskentelystä sekä projekti- ja muutosjohtamisesta. Kyseiset termit ovat opinnäytetyön keskeisimmät asiasanat. Teoreettista viitekehystä seuraa toimeksiantajalle tehty projektisuunnitelma suoritettavaan projektiin. Tämän jälkeen on kerrottu projektin käytännön toteutuksesta. Lopussa on projektin ja opinnäytetyön onnistumisen arviointia sekä pohdintaa.</p> <p>Projektin lopputuloksena PKO sai uuden rahahuoltojärjestelmän sekä uuden yhteistyökumppanin, joka hoitaa jatkossa rahanlaskennan. Lisäksi PKO:lla on käytössään projektin aikana laaditut materiaalit, kuten esimerkiksi uudet ohjeistukset. Asetetut tavoitteet saatiin tulosten perusteella täytettyä hyvin lopputuloksin.</p>	
<p>Kieli  suomi</p>	<p>Sivuja 44  Liitteet 3  Liitesivumäärä 4</p>
<p>Asiasanat  muutosjohtaminen, projektijohtaminen, projektityö</p>	

 <b>Karelia</b> UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	<b>THESIS</b> <b>May 2014</b> <b>Degree Programme in Business Economics</b> Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND +358 50 913 1784
Author Jari Rynänen	
Title The Change project in cash handling Commissioned By Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO, cooperative)	
Abstract  The present thesis discusses a change project in cash handling done for Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). As a whole, the project was large-scale as all the locations and outlets of PKO were involved.  The main aim of the thesis was to accomplish the project with the best possible results. The second objective was to produce a detailed and exact description of all the stages of the project. The thesis is methodologically practice-based, but focused inquiries were also used in the evaluation of the project.  The beginning of this thesis introduces the theoretical background regarding project work, and project and change management. Those three are also the keywords of this thesis. The theoretical background is followed by the project plan made for PKO. The practical implementation of the project is described after the project plan. In the end the project and thesis are evaluated and discussed.  The outcomes of the project include a new cash handling system for PKO. Moreover, the project resulted in finding a new partner that will take care of cash accounting in the future. Furthermore, PKO has received all the materials used during the project. These materials include, for example, the instructions for the new cash handling system. All the objectives set for the change project were fulfilled and the results were evaluated to be good.	
Language Finnish	Pages 44 Appendices 3 Pages of Appendices 4
Keywords management of change, project management, project work	

# SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön ja toimeksiantajan esittely .....	5
1.2	Tavoitteet.....	6
1.3	Menetelmät.....	6
1.4	Rakenne.....	6
2	Projektityöskentely .....	7
2.1	Mitä projektityöskentely on?.....	7
2.2	Miksi pitää muuttua?.....	8
2.3	Projektisuunnitelma .....	9
2.3.1	Tausta, sisältö ja päämäärä.....	10
2.3.2	Riskienhallinta .....	11
2.3.3	Muutosvastarinta .....	12
2.3.4	Projektiorganisaation määrittäminen ja työn ositus .....	13
2.3.5	Aikataulutus .....	14
2.3.6	Budjetointi, raportointi ja viestintä .....	14
2.4	Projektin hallinta .....	15
2.5	Onnistunut projekti .....	16
2.6	Epäonnistunut projekti .....	17
3	Projektisuunnitelma PKO:n muutosprojektiin .....	18
3.1	Lähtötilanne.....	18
3.2	Projektin sisältö ja päämäärä.....	19
3.3	Projektin riskienhallinta .....	20
3.4	Projektiorganisaatio, työn ositus ja vastuut.....	21
3.5	Projektin aikataulutus.....	23
3.6	Budjetointi.....	24
3.7	Raportointi ja viestintä .....	25
4	Projektin toteutus.....	25
4.1	Oma roolini projektissa .....	25
4.2	Valmistelu- ja suunnittelutoimenpiteet .....	25
4.3	Verkkokoulutukset ja koulutuspäivät.....	29
4.4	Muutosvastarinta projektissa.....	29
4.5	Muutosvaiheen jälkeinen aika.....	30
4.6	Projektin viimeinen osa.....	31
5	Projektin onnistumisen arviointi.....	31
5.1	Projektin kehittämis ehdotukset .....	31
5.2	Projektin onnistuminen – oma arviointi .....	32
5.3	Projektin onnistuminen – taloushallinnon arviointi .....	33
5.4	Projektin onnistuminen – toimipaikkojen arviointi.....	35
5.4.1	Suullisten haastattelujen tulokset .....	36
5.4.2	Toimipaikkakyselyn tulokset .....	37
6	Pohdinta.....	40
6.1	Opinnäytetyön arviointi .....	40
6.2	Opinnäytetyön eteneminen.....	40
	Kuviot.....	42
	Lähteet.....	43

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake taloushallinnolle

Liite 2 Suullinen kysely valituille päälliköille

Liite 3 Toimipaikkojen tyytyväisyyskysely projektista

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön ja toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) käteisen rahan huoltoprosessin muutosprojekti. Muutos käsitti uuden rahahuoltojärjestelmän käyttöönoton sekä rahanlaskentaa hoitavan yhteistyökumppanin vaihdoksen. Projektin sisältöön liittyvät uuden järjestelmän käyttöönoton valmisteluun liittyvät toimenpiteet, itse käyttöönotto ja käyttöönoton jälkeinen toiminta.

Opinnäytetyössä pyritään tuomaan esiin koko prosessin eteneminen niin teoriassa kuin käytännössäkin. Keskeisimmät asiasanat tähän työhön liittyen ovat muutosjohtaminen, projektijohtaminen ja projektityöskentely. Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus alkoi elokuussa 2013 ja sen toiminnallinen osuus päättyi marraskuun lopussa 2013. Opinnäytetyön kirjoitettu osuus viimeisteltiin keväällä 2014.

Toimeksiantajana ja yhteistyökumppaninani tässä opinnäytetyössä toimi PKO. PKO kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään ja on yksi sen 20 osuuskaupasta (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2013a). Osuuskaupan omistavat sen asiakasomistajat joita nykyisellään on yli 67 000, eli noin 78,2 % koko PKO:n alueen talouksista (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014a). Osuuskaupalla on pitkä historia – se on perustettu vuonna 1919, eli hyvin pian Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) perustamisen jälkeen (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2013b).

PKO:n toiminta on todella laajaa ympäri koko maakunnan. PKO harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa 10 kunnan alueella yli 80 toimipaikassa (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2013a). PKO tekee myös yhteistyötä monien eri tahojen kanssa Pohjois-Karjalassa. PKO:n verollinen myynti vuonna 2013 oli 367,5 miljoonaa euroa ja työntekijöitä PKO:lla on yli 1 100 henkilöä (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014a).

## 1.2 Tavoitteet

Ensimmäisenä tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli saada toiminnallinen osuus, eli toteutettava projekti, vietyä läpi mahdollisimman hyvin tuloksin. Lopputuloksen arvioimisessa käytetään tietona projektiryhmän mielipiteitä sekä PKO:n taloushallinnolta ja toimipaikoilta saatua palautetta. Toisena tavoitteena on saada lukijalle käsitys siitä, mitä toimenpiteitä rahahuoltoprosessin muutos vaatii osuuskauppatasolla, miten koko projekti viedään läpi ja miten suoritettu projekti onnistui.

## 1.3 Menetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen, mutta siihen liittyy myös tutkimuksellista osuutta. Projektin toiminnallinen osuus käsittää uuden rahahuoltojärjestelmän teknisen käyttöönoton valmistelun, sidosryhmien muuttumiseen liittyvät toimenpiteet, toimipaikkojen ohjeistuksen ja koulutuksen uusiin toimintatapoihin ja toimimisen uuden järjestelmän tukihenkilönä.

Tutkimuksellinen osuus puolestaan käsittää projektin onnistumisen arvioinnissa käytettyjä menetelmiä, kuten esimerkiksi tyytyväisyyskyselyiden laatimisen ja niiden analysoimisen. PKO:n henkilöstölle suoritetuissa haastatteluissa pyrittiin ottamaan riittävän suuri otos koko ryhmästä, jotta saataisiin kattavasti selvitettyä onnistuminen PKO:ssa. Tätä kautta saadaan realistiset tulokset projektin onnistumisen arvointiin.

## 1.4 Rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa on kerrottu projektityöskentelystä, projektin johtamisesta ja muutosjohtamisesta. Kyseiset kolme aihekokonaisuutta muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen osuus on laadittu perustuen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja opinnäytetöihin. Lisäksi luvussa kerrotaan projektisuunnitelman laatimisesta.

Luvussa kolme on esitetty toimeksiantajalle suoritetun projektin suunnitelma. Projektisuunnitelma on jaettu seitsemään eri kohtaan. Alussa kerrotaan taustatietoa projektista, jonka jälkeen vuorossa on projektin sisältö ja sen päämäärä. Tämän jälkeen on vuorossa

riskien kartoitus ja niiden hallintaan liittyvät toimenpiteet. Projektiorganisaation ja vastuuhenkilöiden määrittäminen muodostavat seuraavan osan. Lopussa kerrotaan projektin aikataulus, budjetointi ja viestintäkeinot.

Neljännessä luvussa kerrotaan suoritettujen projektien käytännön osuus. Opinnäytetyön käytännön osuus käsittää projektin suunnittelu- ja valmistelutoimenpiteet sekä itse projektin toteutuksen. Neljäs luku käsittää opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kokonaisuudessaan.

Viidennessä luvussa käydään läpi projektin onnistumista. Projektin onnistumisen arvioinnissa on käytetty tietona projektihenkilöiden mielipiteitä sekä taloushallinnon henkilöstöltä ja toimipaikkojen päälliköiltä kerättyjä palautteita. Palautteen hankkimiseen on käytetty kyselyitä ja haastatteluja. Kuudennessa luvussa on opinnäytetyön arviointia ja pohdintaa.

## **2 Projektityöskentely**

### **2.1 Mitä projektityöskentely on?**

Sana projekti on muodostunut latinankielen sanasta *projectum* ja se tarkoittaa vapaasti suomennettuna ehdotusta tai suunnitelmaa. Ruuska (2008, 19) määrittelee projektin seuraavasti: ”Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu”. Käsitteenä projekti pitää sisällään ajatuksen siitä, että sen toteuttamisen tuloksena syntyy jokin hyödyllisyys. Välttämättä tuloksena ei siis aina ole joku konkreettinen tuote. Projektin tulos voi olla ratkaisu ongelmaan, innovaatioon tai keino suunnata organisaation toimintoja uuteen suuntaan. Viime aikoina projektiluontoinen työskentely on alkanut yleistymään yhä enemmän. (Rissanen 2002, 25–26; Ruuska 2007, 11–12.)

Projektityöskentely on tehokasta, tavoitteellista ja määräaikaista. Lisäksi se pakottaa ainakin joltain osin kirjaamaan työn tavoitteet ylös. Jotta projekti voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, työskentelyn täytyy olla systemaattista ja projektin kulun kannalta ku-



rinalaista. Projektityöskentelyyn liittyy monenlaisia eri vaiheita. Kuviossa 1 Rissanen (2002, 14) määrittelee projektin päävaiheet seuraavasti (Rissanen 2002, 14-16):



Kuvio 1. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 14).

Usein projektin aloittamisen syynä on tarve muutokselle. Aina ei kuitenkaan ole kyse varsinaisesta tarpeesta, vaan muutos voi johtua myös tarjoutuneesta mahdollisuudesta muutokseen. Pääasia on, että muutos vastaa kysymykseen, miksi pitää muuttua? (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32–33.)

## 2.2 Miksi pitää muuttua?

Liiketoiminnan suunnittelussa ja ennen kaikkea sen kehittämisessä olennainen osa on uusien mahdollisuuksien löytäminen. Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykynsä organisaatioiden on kehityttävä ja kehitys vaatii usein muutoksia. Muutostarpeet voivat syntyä esimerkiksi organisaation omista tavoitteista tai omistajien tahtotilasta. Yrityksen kehitysprojekteissa unohdetaan usein se, että projektinhallinta ja muutoksen hallinta ovat hyvin lähellä toisiaan. Kehityksen tehokas toteuttaminen vaatii näiden kummankin alueen tietämystä ja menetelmien hallintaa. (Hyppänen 2007, 218; Lanning ym. 1999, 16; Rapa 2013, 5.)

Organisaation muutokseen aiheuttavat syyt ovat yleensä seuraavanlaisia (Pölönen, Tiainen & Turto 2005; Rapa 2013, 9):

- kansainvälisen kilpailun lisääntyminen
- tuotteiden käyttöiän lyhentyminen
- lainsäädännön ja määräyksien muuttuminen
- elintapojen ja kulutustottumusten muuttuminen
- raaka-aine- ja energiakustannusten kasvaminen
- uusien ja korvaavien raaka-aineiden tuleminen
- teknologian kehittyminen
- kaupan rakenteen ja kilpailukyvyn muuttuminen
- työelämän pelisääntöjen muuttuminen
- ekologisuus.

Projektin tärkeyden organisaation keskuudessa määrittelee usein se, miten muutos otetaan vastaan. Muutoksen vastaanotossa on yleensä neljä eri vaihtoehtoa. Mikäli muutos vaatii suuret uhraukset ja panokset ja siitä saatava hyöty on suuri, niin tällöin vastaanotto on usein myönteinen. Mikäli taas uhraukset ja panokset ovat suuret, mutta hyöty on pieni, niin on vaara että muutos koetaan välinpitämättömästi. Jos taas uhraukset ja panokset ja hyödyt ovat molemmat pienet, niin on vaara muutosvastarintaan. Neljäs vaihtoehto on se että uhraukset ja panokset ovat pienet mutta hyöty suuri. (Mattila 2007, 20.)

### **2.3 Projektisuunnitelma**

Projektin alussa olisi suositeltavaa laatia projektille suunnitelma, jossa kerrotaan mitä kaikkea projekti sisältää. Suunnitelman tulisi olla kuvattuna konkreettisesti, yksityiskohtaisesti ja realistisesti. Projektisuunnitelma on myös keskeinen väline projektin johtamiseen ja kokonaisuuden hallitsemiseen. Suunnitelman tulisi olla kohtuullisen suppea dokumentti, jotta kokonaisuus olisi helposti ymmärrettävissä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 106; Roukala 1998, 70.)

Tyypillisiä sisältöalueita projektisuunnitelmaan ovat seuraavat kohdat (Artto ym. 2006, 106):

- projektin taustatiedot
- päämäärä ja tavoitteet
- riskienhallinta
- projektiorganisaatio ja vastuut
- työn ositus
- aikataulutus
- budjetointi
- raportointi ja viestintä.

Projektisuunnitelman laatimisessa tulee ottaa huomioon se, että useimmiten kaikki ei aina mene juuri niin kuin on suunniteltu. Tästä johtuen suunnitelman tulee olla myös joustava. Vaikka suunnitelmasta poikettaisi radikaalisti, niin ei pidä ajatella, että alkupe-  
räinen suunnitelma olisi mennyt hukkaan. Jokainen projektiin käytetty ajatus vie pienel-  
lä askeleella projektia eteenpäin. (Rissanen 2002, 54, 60.)

### **2.3.1 Tausta, sisältö ja päämäärä**

Projektisuunnitelman ensimmäinen vaihe on siis laatia tietoa projektin taustasta ja sisäl-  
löstä, jossa kerrotaan projektin toteuttamiseen johtaneet syyt. Suurin kysymys on, miksi  
kyseinen projekti suoritetaan. Taustan tulisi siis kertoa, mitä projektin suorittaminen  
tuottaa ja mitä sen toteuttamatta jättäminen aiheuttaa. Sisällön kuvauksessa tulisi olla  
selitettynä projektin sisältö kokonaisuudessaan sen alusta sen päättymiseen asti. Kaikki  
projektiin liittyvät toimenpiteet tulisi myös olla kuvattuna mahdollisimman tarkasti.  
(Artto ym. 2006, 107; Honkanen 2006, 389-390; Löow 2002, 24-25.)

Hyvin laaditun taustan ja sisällön kautta päästään määrittelemään projektin päämäärä eli  
visio. Vision tulee vastata kysymykseen, millainen. Lanning ym. (1999, 84-86) tiivistä-  
vät hyvän vision ominaisuudet neljään kohtaan, jotka ovat jokapäiväisen päätöksenteon  
tukena toimiminen, yksittäisen työntekijän toimenkuvan selkeyttäminen, projektin jäse-  
nien motivoiminen ja pyrkimys varmistaa se että kaikki etenevät samaan suuntaan.

Mattila (2006, 140) on esittänyt John Kotterin onnistuneen vision kolme kohtaa. Nämä  
kolme kohtaa ovat:

1. Vision tarkoitus on selvä.
2. Visio on houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille.
3. Visio on kunnianhimoinen mutta silti realistisesti saavutettavissa.

Kumpikin edellä mainituista tiivistää vision idean hyvin eikä niihin lisättävää juurikaan ole. Kun projektilla on tarkkaan mietitty visio, on helpompaa aloittaa strategian laatiminen visioon pääsemiseksi. Täytyy myös muistaa, että vaikka visio kuvastaakin tulevaisuuden tilaa, jossa halutaan olla, täytyy myös päivittäisessä työskentelyssä toteuttaa asioita niin, että ne tukevat visioon pääsyä. Tämä koskee siis myös projektityöskentelyä. Jokainen projektiin liittyvä toimenpide täytyy laatia niin, että ne tukevat pääsyä haluttuun päämäärään. (Martola & Santala 1997, 48.)

### 2.3.2 Riskienhallinta

Riskienhallinta on kriittinen osa projektin suunnittelua. Projekteihin liittyy hyvin monenlaisia riskitekijöitä, joilla voi olla toteutuessaan joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Hyvin usein vaikutusta on kuitenkin hankalaa tietää etukäteen. Riskeillä on kaksi ulottuvuutta: todennäköisyys ja vaikutus. Nämä kaksi ulottuvuutta yhdessä määrittävät riskin suuruuden. Kuvio 1 kuvastaa riskin suuruutta. (Artto ym. 2006, 195-199.)

Riskin suuruus	Tapahtuman epäsuotuisa vaikutus	Tapahtuman todennäköisyys
<b>Pieni</b>	Pieni	Pieni
<b>Keskinkertainen</b>	Pieni	Suuri
<b>Keskinkertainen</b>	Suuri	Pieni
<b>Suuri</b>	Suuri	Suuri

Kuvio 2. Riskin suuruuden arviointi (Artto ym. 2006, 195).

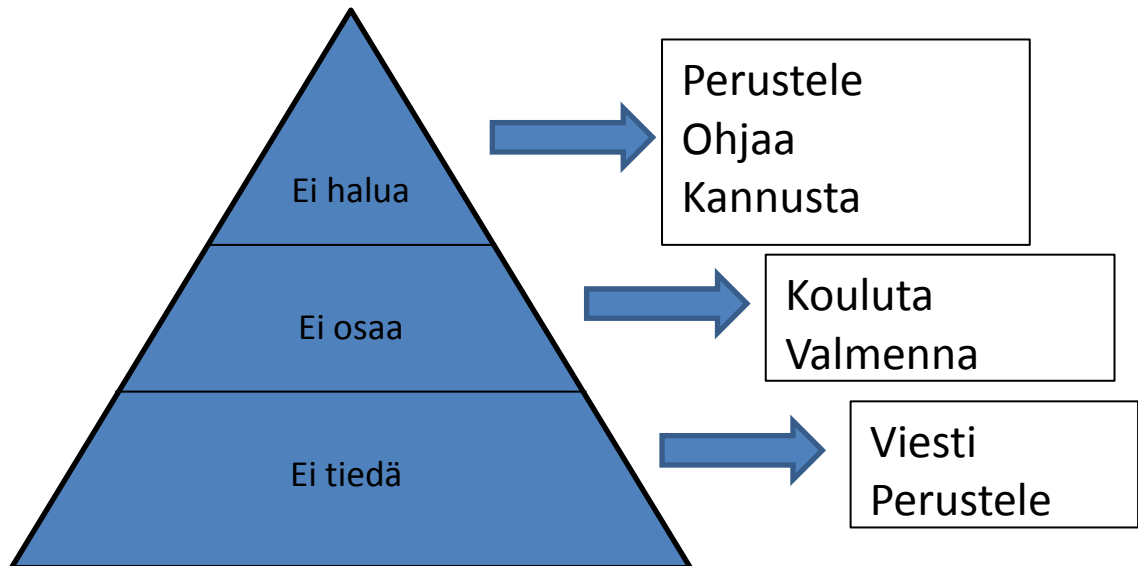
Riskin suuruus on riskin hallinnan kannalta tärkeä tekijä. Riskit voidaan joko poistaa, pienentää tai sitten antaa riskin olla, mutta tällöin riskistä ei saa toteutuessaan aiheutua liian suurta vaaraa projektin kannalta. Riskienhallinnan puute on usein suurin syy epäonnistuneelle projektille. Projektiin liittyvät riskit tulee siis analysoida, ne tulee kuvata ja niihin täytyy laatia varautumissuunnitelma. (Artto ym. 2006, 107; Mattila 2006, 151.)

### 2.3.3 Muutosvastarinta

Projektin suunnitteluvaiheessa kannattaa ottaa huomioon mahdollinen muutosvastarinta. Tämä on myös olennainen osa riskien hallintaa. Tämä korostuu ennen kaikkea projekteissa joissa henkilöstölle on luvassa muutoksia heidän toimintatapoihinsa. Muutosvastarinnasta puhuttaessa kyse ei ole aina pelkästään ihmisistä vaan se voi olla myös rakenteellisia, kulttuurillisia tai vaikkapa organisaation sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä. Tärkeää on siis selvittää mitkä tekijät aiheuttavat muutosvastarintaa ja miten se saadaan käännettyä niin, ettei siitä koidu projektin kannalta suurta haittaa. Teoksessa ”Toiminnan muutoksen toteutus” Roukala (1998, 32) jakaa muutosvastarinnan mielipiteen kääntöprosessin viiteen eri kohtaan, jotka ovat: kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja laajentaminen.

Otetaan esimerkiksi yritys, jossa muutetaan työssä käytettäviä toimintamalleja. Kieltäminen on vaihe jossa ehdotettu muutos kielletään. Syynä tähän on yleensä se, että oma asema koetaan vaarannetuksi ja muutos koetaan tuntemattomaksi ja turvattomaksi. Työtehtävät on totuttu tekemään tietyllä tavalla ja on hankalaa kuvitella siihen tulevan jotain muutosta. Puolustautumisvaiheessa pyritään perustelemaan muutoksen ”huonous”. Muutoksesta pyritään kaivamalla kaivamaan kaikkea negatiivista verrattuna vanhaan toimintamalliin. Hyväksymisvaiheessa aletaan kääntää muutosta positiiviseen suuntaan. Tässä kohtaa huomataan, että muutoksen kanssa sittenkin voidaan tulla toimeen. Seuraavana vaiheena on omaksuminen, joka tarkoittaa alkuhankaluuksien voittamista. Omaksumiseen tarvitaan usein aikaa ja tuloksena siitä saadaan kyvykkyyden kasvua ja tehokkuutta. Viimeinen vaihe muutoksessa on laajentaminen. Tässä kohtaa aletaan jo ymmärtää uudet toimintatavat ja oppimisprosessi voi alkaa. Lopuksi huomataan, että työn laatu ja tuottavuus paranevat. (Roukala 1998, 32.)

Johtohenkilöiltä kääntöprosessi vaatii äärimmäistä herkkyyttä henkilöstön käsittelyssä (Viitala 2004, 89). Täytyy muistaa, että muutokseen liittyvä vastarinta täytyy pyrkiä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Alapuolella on Honkasen (2006, 369) teoksessa ”Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen” oleva Timothy J. Galpinin laatima kuvio muutosvastarinnan eri tasoista ja keinoista joilla niihin voidaan vaikuttaa.



Kuvio 3. Muutosvastarinnan tasot (Honkanen 2006, 369).

Helpoin tapa muutosvastarinnan hallitsemiseen on siis tiedonmuutos. Uuden tiedon saattaminen perille tarvitsee selkeää ja laajaa perustelua sekä toistamista. Osaamisen puutteeseen taas täytyy hankkia yksilökohtaisesti riittävät koulutukset, valmentaa yksilöitä sekä muistaa tukea ja ohjata. Vaikein näistä kolmesta asteesta on halun muuttaminen. Ihmiset ovat yksilöitä ja koska olemme erilaisia, niin myös asenteemme usein ovat erilaiset. Muutoksen hetkellä jotkut ottavat muutoksen suoraan positiivisesti ja hakevat työhönsä itsenäisestikin uusia tapoja työn tehokkuuden lisäämiseksi, jotkut puolestaan pelkäävät muutosta eivätkä halua menettää totuttuja työtapoja. Asenteiden muutoksessa täytyy siis pyrkiä muuttamaan asennetta yksilöittäin. Vasta siten päästään muuttamaan koko ryhmän mielipide muutoksen suhteen. (Viitala 2004, 89-90.)

#### 2.3.4 Projektiorganisaation määrittäminen ja työn ositus

Projektiorganisaation, työn ositusten ja vastuiden määrittely on seuraava osa suunnitelmia. Kyseisessä osiossa kuvataan ketkä ovat osallisena projektiin ja millä tavalla. Tätä kautta jokainen projektin jäsen on tietoinen omasta roolistaan ja omasta vaikutuksesta kokonaisuuteen. Jokaisella jäsenellä tulisi myös olla riittävät resurssit oman työnsä hoitamiseen. Resurssit voivat olla esimerkiksi koneita, kalustoa, työtiloja, rahaa, materiaalia tai vaikkapa työntekijän riittävää tietotaitoa oman työn hoitamiseen. (Artto ym. 2006, 107.)

Projektin laajuuden hallitsemisen takia on tärkeää, että projekti jaetaan eri osiin. Työn ositus tulisi järjestää niin, että se edistää projektin etenemistä, suunnittelua, toteutusta ja johtamista. Työn osien tulee myös olla kytköksissä toisiinsa niin, että jokaisen paketin merkitys kokonaisuuden kannalta on nähtävissä. Projektia jaettaessa osiin tulisi määrätä osille vastuuhenkilöt joiden tehtävänä on pitää huolta siitä, että suunnitellut asiat toteutuvat sovituksessa ajassa. Vastuun jakaminen on suuri osa koko projektin johtamista ja kokonaisuuden hallintaa. (Artto ym. 2006, 117; Mattila 2006, 172-173.)

### **2.3.5 Aikataulutus**

Aikataulutus on myös tärkeä osa koko projektin suunnitelmaa. Aikataulutuksessa on pääasiallisesti kolme tekijää, jotka todistavat sen tärkeyden. Näistä kolmesta ensimmäinen on tunnetuin, eli ihmisten sitouttaminen siihen, milloin asiat tullaan tekemään. Tätä kautta saadaan niin sanotusti tehtyä sopimus jokaisen projektin jäsenen kanssa siitä, mitä kukin tuo projektiin tietyn ajan sisällä. Toisena tarkoituksena aikataulutuksella on se, että jokainen projektin jäsen kykenee näkemään oman panoksensa merkityksen koko projektin osalta. Kolmas tarkoitus on antaa tiimille työkalu, jolla projektin eri osat voidaan jakaa palasiin. Mitä tarkemmin palaset on jaettu, sitä helpompaa jokaisen on sisäistää oma panoksensa kokonaisuuteen. (Berkun 2006, 28-31.)

Yksi usein käytetty aikataulutustekniikka on aikajanatekniikka, jossa työn eri vaiheet laitetaan aikajanelle. Aikajanelle voidaan sijoittaa aiemmin ositetut työpaketit ja niille voidaan määrittää kesto. Tätä kautta voidaan suunnitella eri pakettien kytkeytyminen toisiinsa. Esimerkiksi, jos paketti numero 7 tarvitsee toteutuakseen sen, että paketit numero 2 ja 6 ovat valmiina, niin tällöin se voidaan sijoittaa aikajanassa pakettien 2 ja 6 jälkeen toteutuvaksi. Tätä kautta päästään jälleen kokonaisuuden tehokkaaseen hallitsemiseen. (Artto ym. 2006, 123-124.)

### **2.3.6 Budjetointi, raportointi ja viestintä**

Budjetoinnilla saadaan määritettyä projektin taloudellinen puoli. Ennen varsinaisen budjetin laadintaa täytyy laatia projektille kustannus- ja tuottoarvio, joiden perusteella päästään laatimaan budjetti. Budjetin tulisi olla kohdistettuna projektin eri osille ja mikäli jokin kustannuserä koskee projektin monia eri osia, tulee se kohdistaa osille oikeassa

suhteessa. Kustannuksia voivat olla esimerkiksi henkilöstökustannukset, toimitilakustannukset, laitteistokustannukset tai investointikustannukset. Budjetointi on tärkeää siksi, että mikäli projekti aiheuttaa liikaa kustannuksia, se voidaan jo suunnitteluvaiheessa huomata ja siihen voidaan reagoida hyvissä ajoin. (Artto ym. 2006, 109.)

Raportointi ja viestintä ovat tärkeitä osat itse projektin mutta myös projektin ohjaamisen ja johtamisen kannalta. Projektipäällikön tulee laatia projektille sopivimmat viestintä- ja raportointitavat ja hänen tulee ennen kaikkea itse näyttää esimerkkiä niiden toteuttamisessa. Viestintä on tärkeää, koska jokaisen projektin jäsenen tulisi kommunikoida keskenään ja jokaisen tulisi olla tietoisia siitä missä mennään milloinkin. Suunnitteluvaiheessa voidaan laatia raportoinnille omat välineet ja esimerkiksi aikataulut siitä milloin raportoidaan. (Artto ym. 2006, 108; Berkun 2006, 225.)

## 2.4 Projektin hallinta

Projektia tulee johtaa ja valvoa jatkuvasti sen suorituksen aikana. Parhaiten tämä onnistuu nimittämällä projektille projektipäällikkö. Hänen tehtävänä on vetää projektia, saada ihmiset sitoutumaan ja pitää huolta siitä, että koko projekti etenee jouhevasti. Lööwin (2002, 42) mukaan projektipäällikön tavallisimmat tehtävät ovat

- johtaa, ohjata ja jakaa tehtäviä
- kutsua koolle projektiryhmä, tukiryhmä ja ohjausryhmä
- laatia projektisuunnitelma yhdessä projektiryhmän kanssa
- tiedottaa projektista jokaiselle organisaatiosolle
- vastata siitä että tavoitteet saavutetaan ja että kokonaisuus on pilkottu sopiviin osiin
- neuvotella, vakuuttaa ja innostaa
- ratkaista ristiriitoja
- seurata, arvioida ja toimia myös projektikokousten välisenä aikana
- käyttää sopivia ohjauskeinoja
- toimia esittelijänä ohjausryhmälle
- hoitaa yhteydenpito eri sidosryhmiin
- luoda yhteishenkeä.



Projektipäällikön työtehtävät vaihtelevat suoritettavien projektien mukaan. Siksi edellä mainittuja tehtäviä ei välttämättä tarvita kaikkia. Tärkeintä kuitenkin on se, että projektipäällikkö saa projektiryhmän suoriutumaan projektista suunnitellusti, ratkaisee ongelmatilanteet ja pitää huolta siitä että kaikki varmasti puhuvat samaa kieltä. Kuten muusakin johtamisessa myös projektijohtamisessa on olemassa kolme eri tasoa: Strateginen (suunnittelu), taktinen (menetelmien valinta) ja operatiivinen (päivittäinen johtaminen). (Rissanen 2002, 72-73.)

Rissanen (2002, 74) mukaan huonon projektijohtamisen syyt ovat yleensä seuraavanlaisia:

- Ei osata erottaa tärkeitä asioita toisarvoisista asioista.
- Tekninen asiaosaaja lyö laimin johtamisen ja motivoinnin.
- Ei delegoida, eikä luota projektin muihin jäseniin.
- Kustannukset karkaavat käsistä.
- Oma ja projektin ajankäyttö riistyy käsistä ja valmistuminen myöhästyy.
- Tietoa pantataan projektiorganisaatiolta.
- Toimitaan hapuillen tai sekoillen.

Hyvän projektipäällikön ei tarvitse olla asiaosaamiseltaan projektin taitavin henkilö, mutta onnistumiseen vaaditaan usein hyvät sosiaaliset taidot, sekä kyky innostaa ja motivoida projektiorganisaatiota. Lisäksi projektipäällikkö tarvitsee työssään hyviä neuvottelutaitoja sekä kykyä ottaa mahdolliset vastoinkäymiset haasteena. Useimmiten mitä pienempi projektiorganisaatio on sitä enemmän asiaosaaminen nousee painavaksi tekijäksi. Isommassa projektiorganisaatiossa projektipäällikön kyky johtaa nousee merkittävämmäksi tekijäksi. (Rissanen 2002, 74-75.)

## **2.5 Onnistunut projekti**

Projekti on yksittäinen työkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Kun kaikki projektisuunnitelmassa määritellyt tehtävät on suoritettu ja tilaaja on hyväksynyt projektin lopputulokset, projekti päättyy. Tämän jälkeen on tärkeää suorittaa arviointi jossa käydään projektin eri osat läpi ja analysoidaan niiden onnistuminen. (Ruuska 2007, 265.)

Usein projektin onnistumista ei kannata arvioida heti projektin päättymisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että monesti projektin tuoma hyöty/haitta nähdään vasta myöhemässä vaiheessa. Projekteilla on myös erilaisia tavoitteita jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Tämän vuoksi onnistumista arvioidessa voidaan törmätä eri näkökulmiin. Ruuska (2008, 245) määrittelee onnistuneen projektin siten, että mikäli lopputuotteelle asetetut tavoitteet saavutetaan suunnitellun aikataulun ja kustannusten mukaisesti, voidaan puhua onnistuneesta projektista. Virtanen (2000, 152) puolestaan toteaa onnistuneen projektin arvioinnin tärkeimmäksi elementiksi tarkoituksenmukaisuuden. Projektin tulee siis olla suoritettu siten, että se palvelee alunperin ajateltua tarkoitustaan.

## 2.6 Epäonnistunut projekti

Epäonnistunut projekti tarkoittaa sitä, että sille asetetut tavoitteet eivät ole täyttyneet. Projektin epäonnistumiseen johtavia syitä on monenlaisia. Usein yritysten kannattaakin jo projektin suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon mahdolliset kompastuskivet ja pyrkiä minimoimaan kyseiset riskit. Lööwin (2002, 39) mukaan projektityöskentelyn ansat voidaan jakaa 9 eri osaan jotka ovat

1. Puutteellinen suunnittelu
2. Projektiryhmän sisäisen yhteishengen luomiseen ei ole käytetty riittävästi aikaa
3. Projekti on liian sekava
4. Projekti etenee ilman, että johto tarkistaa, eteneekö se projektisuunnitelman mukaan
5. Projektipäällikkö ei pysty innoittamaan eikä motivoimaan projektiryhmää
6. Projektia ei ole rajattu tai se on rajattu liian löysästi
7. Projektipäällikön on vaikea sanoa ”ei”
8. Projektiryhmässä on liian samankaltaisia ihmisiä
9. Projektit ovat liian isoja.

Lööw on maininnut yhtenä tekijänä projektisuunnitelman. Samoilla linjoilla on myös Virtanen (2000, 138-139), joka toteaa teoksessaan Projektityö seuraavasti:

Kansainvälisessä projektijohtamisen- ja hallinnan kirjallisuudessa usein esille nostetaan ajatus siitä yleisestä virheluulosta, että projektit epäonnistuvat elinkaarensa loppuvaiheessa. Todellisuudessa projektit epäonnistuvat, tai epäonnistumisen kehä alkaa, hankkeen toisesta päässä, suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa.

Tämän vuoksi on erittäin tärkeää jo suunnitelmaa tehdessä ottaa huomioon kaikki oleellinen projektin kannalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki projektin vaiheet ovat tärkeitä lopputuloksen kannalta. Siksi onkin syytä panostaa jokaiseen vaiheeseen tasapuolisesti ja minimoida tätä kautta epäonnistumisen mahdollisuus.

### **3 Projektisuunnitelma PKO:n muutosprojektiin**

Projektisuunnitelman pohjana käytin teoreettisessa osuudessa (s.10) mainittua Artton ym. (2006, 106) käyttämää pohjaa. Alkuun olen laatinut lähtötilanteen projektiin, jonka jälkeen alkaa varsinainen projektisuunnitelman osuus. Pääkohdat projektisuunnitelmasa ovat projektin sisältö ja päämäärä, riskien määrittäminen ja niiden hallinta, projektiorganisaation ja vastuuhenkilöiden määrittäminen, aikataulutusta aikajanatekniikalla, budjetin laatiminen sekä raportointi- ja viestintäkeinojen määrittäminen.

#### **3.1 Lähtötilanne**

Opinnäytetyön aiheena olevan projektin toteutuksen syy oli osuuskaupan halukkuus siirtyä uuteen rahahuoltomalliin. Mahdollisuuden tarjosi uusi rahahuoltojärjestelmä, jonka kautta raha käsitellään. Lisäksi projektin aikana PKO sai uuden yhteistyökumppanin, Rekla Oy:n, joka suorittaa jatkossa rahahuollon. Rekla Oy on SOK:n tytäryhtiö, jonka toimintaan kuuluu muun muassa rahahuolto. Kyseinen järjestelmä on ollut aiemmin muissa osuuskaupoissa käytössä, joten oli perusteltua ottaa sama järjestelmä käyttöön. Projektin varsinainen suunnittelu ja valmistelutyöt alkoivat keväällä 2013. Oma toimintani projektissa alkoi 12.8.2013 harjoitteluni alkaessa. Järjestelmä otettiin käyttöön syksyllä 2013 ja käteinen raha alkoi liikkumaan sen kautta 1.10.2013.

Projektin kannattavuus mitattiin arvioimalla projektin tuomat taloudelliset hyödyt ja arvioimalla miten tilityshenkilöstön työskentely muuttui. Tähän apua ja näkökulmaa saatiin muilta osuuskaupoilta, joilla kyseinen projekti oli suoritettu aiemmin. Uuden järjestelmän ja yhteistyökumppanin tuomat edut todettiin kannattavaksi. Projektin suorittamisessa on kohtalaisen suuret panokset, mutta siitä saatava hyöty on myös suuri.

Uusi järjestelmä muuttaa työskentelytapoja niin toimipaikoissa kuin taloushallinnon henkilöstön osalta. Tästä johtuen myös taloushallinnon henkilöstön tulee osata käyttää järjestelmää, koska sen kautta he pääsevät näkemään toimipaikkojen rahan käsittelyn toimintoja. Tämä tulee auttamaan muun muassa kuukauden vaihteen myynnintäsmäytyksissä. Järjestelmä on myös kytköksissä kirjanpitojärjestelmiin ja tiedon siirto onnistuu järjestelmästä suoraan kirjanpitotileille. Lisäksi järjestelmästä on apua sisäisessä tarkastuksessa muun muassa kassakaappien täsmäysten, kassaerojen ja yleisestikin käteisen rahaliikenteen seuraamisen osalta.

### **3.2 Projektin sisältö ja päämäärä**

Projektin ensimmäisenä tarkoituksena oli yhdistää PKO:n rahahuollon menetelmät siten, että jatkossa käytetään yhtenäisiä toimintatapoja. Aiemmin käteisen rahan tilitystapoja oli kolmenlaisia: vyötetilytys, sokkotilytys ja oma laskenta. Vyötetilytysmallissa toimipaikka laskee käteismyyneistä pohjakassan pois ja tilittää loput rahat käteismyyntinä. Sokkotilytysmallissa puolestaan koko käteismyynti tilitetään ja laskentapaikka laskee summasta pohjakassat pois ja loppu jää käteismyyntiksi. Omassa laskennassa puolestaan osa toimipaikkoja lähetti käteiset Joensuun Prismalle laskettavaksi. Jatkossa pyritään siihen, että tilitystavat yhtenäistetään mahdollisimman samankaltaisiksi, jotta jatkossa ei olisi useita eri toimintatapoja. Lisäksi muutoksena oli pohjakassojen sisällön yhtenäistäminen, mikä pyrittiin lähtökohtaisesti tekemään toimialoittain. Osuuskaupan tavoitteena oli luoda mahdollisimman vähän erilaisia kassapohjatyypppejä. Tämä helpottaa myös rahanlaskentapaikan toimintaa.

Projektin toinen tarkoitus oli rahahuoltoa hoitavan sidosryhmän muutos. Rahanlaskenta siirtyy entiseltä yhteistyökumppanilta uuden hoidettavaksi ja siirtyy samalla toiselle paikkakunnalle. Arvokuljetuksia kuljettaa vielä toistaiseksi aiempi yhteistyökumppani. PKO:n talouspäällikkö Pekka Koskisen (2013) mukaan sidosryhmän vaihtuessa saatiin hyötyä muun muassa siten, että jatkossa saadaan käyttöön yhtenäiset järjestelmät, nopeampi reagoitinopeus ja taloudellisia säästöjä.

Toimipaikkojen kassatoimistossa työskentelevien henkilöiden ja myös taloushallinnon henkilöstön tuli opiskella rahahuoltojärjestelmän käyttö hyvissä ajoin ennen varsinaista järjestelmän käyttöönottopäivää. Toimipaikkojen henkilöstölle, kuten toimipaikkojen

päälliköille ja kassavastaaville, pidettiin koulutuspäivät joissa käytiin läpi järjestelmää ja sen käyttöönottoon liittyviä toimenpiteitä. Projektin laajuudesta kertoo se, että projektiin osallistuvia rahanlaskentapaikkoja on yhteensä 79 kappaletta käsittäen S-marketit, Salet, ABC-liikennemyymälät, matkailu- ja ravitsemusalan, Prisman, Sokoksen sekä S-Kukkakauppa ja PKO Hautauksen. Projekti koski siis koko PKO:ta.

### 3.3 Projektin riskienhallinta

PKO:n controllerin Katriina Hynnisen (2013) mukaan yksi suurimmista riskeistä projektissa oli taloudellinen riski nimenomaan rahahuollon osalta. Rahojen käsittelyssä tuli noudattaa äärimmäistä varovaisuutta ennen kaikkea rahahuollon yhteistyökumppanin muutosvaiheessa, jotta rahat eivät sekoittuneet. Hynninen (2013) lisää, että pahimmassa mahdollisessa tapauksessa rahojen sekoittuminen voisi sekoittaa niin toimipaikkojen kuin koko taloushallinnonkin toiminnan. Riskejä pyrittiin hallitsemaan siten, että laadittiin etukäteen sopivimmat toimintatavat rahojen käsittelyyn ja ennen kaikkea muutosvaiheeseen. Kriittisin vaihe oli siis uuden järjestelmän käyttöönottopäivä 1.10.2013.

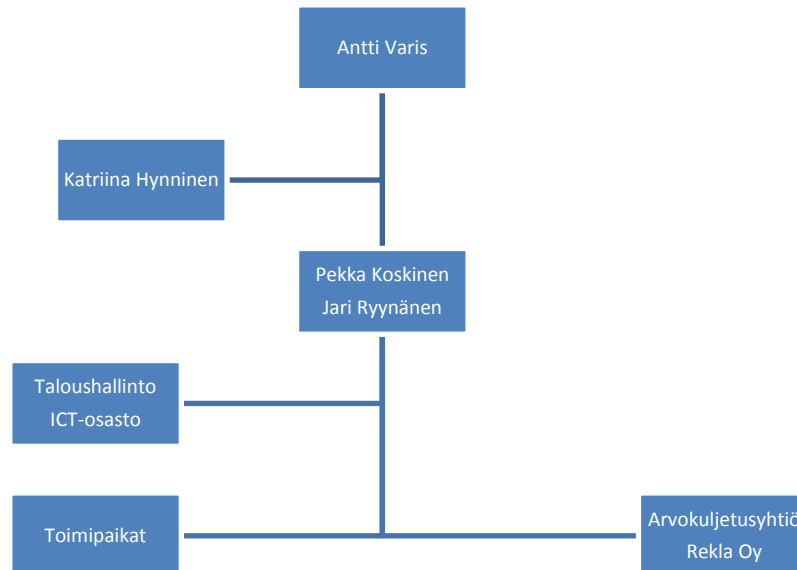
Rahojen kuljetuksessa tuli myös ottaa huomioon se että kaukaisimmille toimipaikoille, joissa kuljetuksia käy harvemmin, rahat saatiin vaihdettua muutospäivänä. Tämä hoitui sopimalla kuljetusajat siten, että kyseiset rahat saatiin pois syys-lokakuunvaihteessa. Tämän lisäksi kassapohjien määrä tuli laskea siten, että missään toimipaikassa ei tullut tilannetta jolloin rahat eivät mahdu kassakaappiin. Suurin riski tähän oli nimenomaan kaukaisemmissa toimipaikoissa joissa kuljetuksia on harvemmin. Tällöin sinne viedään useamman päivän kassapohjat kerralla.

Muita mainittavia riskejä projektin osalta olivat lähinnä henkilöstön oppiminen uuden järjestelmän käyttöön ja sen kanssa toimimiseen jatkossa. Jokaisella tuli olla jonkinlainen käsitys järjestelmästä jo ennen järjestettäviä koulutuspäiviä, jotta itse koulutuksissa kaikki käytävät asiat eivät tule uutena. Näitä riskejä pyrittiin minimoimaan siten, että toimipaikoille tarjottiin hyvissä ajoin mahdollisuus tilata verkkokoulutusmoduuleihin tunnuksia ja pidettiin myös huolta siitä, että he myös suorittavat koulutukset ennen koulutuspäiviä. Verkkokoulutuksissa kerrotaan järjestelmän tarkoituksesta ja sen käytöstä. Toimipaikkoja autettiin myös projektihenkilöstön avustuksella ja heidän kysymyksiinsä vastattiin tai etsittiin tarvittavat vastaukset.

Muutosvastarinta kyseisessä projektissa käsitti lähinnä toimipaikkojen tilityshenkilöstön, jolle muutokset totuttuihin käytäntöihin voivat aiheuttaa vastarintaa järjestelmää kohtaan. Tähän pyrittiin löytämään ratkaisu toimipaikkojen johdon ja projektiryhmän välisissä neuvotteluissa. Neuvotteluissa pyrittiin tuomaan järjestelmän hyötyjä esille. Tämän lisäksi konsulttiapua oli saatavissa muilta osuuskaupoilta jotka ovat jo ottaneet järjestelmän käyttöön aiemmin.

### 3.4 Projektioorganisaatio, työn ositus ja vastuut

Kuviossa kolme on esitetty projektioorganisaatio. Projektin ylimpänä vastuuhenkilönä oli PKO:n talousjohtaja Antti Varis. Hänen alaisuudessaan toimi varsinainen projektiryhmä, jonka muodostavat talouspäällikkö Pekka Koskinen ja opiskelija Jari Ryynänen. Sisäisen tarkastuksen kannalta projektin etenemistä valvoi controller Katriina Hynninen. Projektiryhmän tukena toimii PKO:n taloushallinnon ja ICT-puolen henkilöstö. Muita sidosryhmiä ovat toimipaikat, arvokuljetusyhtiö ja Rekla Oy.



Kuvio 4. Projektin organisaatiokaavio.

Projektioorganisaatio koostuu siis pääosin kahdesta henkilöstä. Projektipäällikkönä toimi PKO:n talouspäällikkö Pekka Koskinen. Hänen toimenkuvaansa kuului hallita projektin

kokonaisuutta, järjestää koulutuksia, toimia tukihenkilönä toimipaikoille sekä muille sidosryhmille ja tehdä valmistelutöitä ennen järjestelmän käyttöönottoa. Kokonaisuuden hallintaan liittyi muun muassa se, että projektiorganisaatiolla on riittävästi tietoa projektin kulusta ja siitä mitä heidän toimenkuvaan kuuluu milloinkin. Lisäksi hänen vastuunaan oli projektin etenemisen valvominen. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen Koskinen toimi tukihenkilönä. Voidaan sanoa, että Koskinen oli mukana projektin jokaisessa vaiheessa. Lisäksi hän raportoi projektin kulusta PKO:n talousjohtaja Antti Varikselle.

Toimin projektin toisena jäsenenä suorittaessani projektin aikana harjoitteluni PKO:n taloushallinnon tiimissä. Toimenkuvaani kuului olla koulutuksissa mukana, toimia järjestelmän tukihenkilönä, laatia ohjeistuksia ja olla valmistelutöissä mukana. Käyttöönoton jälkeen toimenkuvaan kuului edelleen tukihenkilönä oleminen, lisäohjeistuksen laatiminen ja järjestelmän mahdollisten parannusehdotusten kirjaaminen ja eteenpäin toimittaminen. Lisäksi arvioin projektin onnistumista laatimalla kyselyitä niin taloushallinnolle kuin toimipaikoillekin.

Vastuuna minulla oli valmistelutöiden osalta projektisuunnitelman laatiminen, yhtenäisten kassapohjien suunnittelussa mukana oleminen, verkkokoulutuksien tilaaminen henkilöstölle, koulutusten suorittamisen seuranta, ohjeistusten laatiminen ja tukihenkilönä toimiminen. Tämän lisäksi vastuunani olivat järjestelmään liittyvät alkuasetelmien laatimiset, kuten henkilökytköksiin liittäminen toimipaikoille, toimipaikkojen tilityspaikkojen määrittäminen ja nimeäminen, ensimmäisten toimipaikoille toimitettavien kassapohjien sekä lisärahatilausten tilaaminen sekä muu ylläpidollinen toiminta. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen minun tuli tarkastaa se, että toimipaikat osaavat toimia sen kanssa oikein ja ohjeistuksen mukaisesti. Mikäli havaitsin virheitä, niin otin yhteyttä toimipaikkoihin heti, jotta virheiden jatkuvuus saataisi minimoitua.

Projektin etenemistä valvoi sisäisen tarkastuksen kannalta controller Katriina Hynninen. Hänen toimenkuvaansa kuului muun muassa toimipaikkojen muuttuvien toimintatapojen oikeellisuuden valvominen. Tämä käsitti muun muassa rahankäsittelyyn liittyvien riskien kartoituksen ja niiden hallinnan. Lisäksi Hynninen ohjeisti toimipaikkoja uusiin toimintamalleihin sisäisen tarkastuksen näkökulmasta.

Rahahuollosta jatkossa vastaava Rekla Oy kuului myös projektin sidosryhmiin. Sen tehtävänä oli edesauttaa muutosvaihdetta muun muassa pitämällä koulutuspäivät uudesta järjestelmästä ja uusiin toimintatapoihin. Rekla Oy:stä katsottuna toisessa päässä olivat toimipaikat, joiden tehtävänä oli opiskella ja opetella järjestelmän käyttö sekä uudet toimintatavat ennen muutosvaihetta. Muutosvaiheessa ja sen jälkeenkin Reklan ja toimipaikkojen välisen yhteistyön sujuvuus oli tärkeää projektin onnistumisen kannalta.

PKO:n muut taloushallinnon jäsenet olivat myös osallisia projektiin siinä määrin kun heidän apuaan tarvitaan. Pääasiallisesti taloushallinnon henkilöstön toiminta käsitti alustavat toimenpiteet taloushallinnon näkökulmasta. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen taloushallinnon henkilöstön tehtävänä oli muun muassa toimipaikkojen tilitysten korjausten tarkastaminen. Lisäksi esimerkiksi ICT-osasto toimi apuna tietoteknisissä asioissa.

### **3.5 Projektin aikataulutus**

Projektin aikataulutuksessa käytettiin Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 123-124) aikajanaatekniikkaa, jossa jokainen projektin toiminto sijoitetaan aikajanelle ja toimintoille määritettiin samalla niin sanottu deadline-aika. Projektin vastuuhenkilöiden tuli pitää huolta siitä, että kyseiset toiminnot ovat deadline-aikaan mennessä valmiina. Näin ollen pystyttiin pitämään huolta siitä että projekti ei veny ja järjestelmän käyttöönottopäivänä kaikki on valmista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on projektikalenteri jota projektissa käytettiin.



	Projektikalenteri				
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
vko 35	Palaveri Vaakunan päälliköiden kanssa (12-14)	Palaveri yhteistyökumppanin kanssa (12-14)			Pohjakassaneuvottelut MaRa
vko 36	Alkuperehdytys taloushallinnolle (10-15)	Pohjakassaneuvottelut Marketit		Pohjakassaneuvottelut ABC	Henkilöliitokset valmiina Tilausrungot valmiina
vko 37	Järjestelmän oikeuksien testaus toimipaikassa + lisäliitokset				
	Täsmäytysmalli valmis	Ohjeistus uuteen järjestelmään valmis	ABC- verkkokoulutukset suoritettuna	Pohjakassojen rahamäärät valmiina Koulutukset ABC (8-16)	Market/Mara verkkokoulutukset suoritettu
vko 38	Koulutukset Market & MaRa (8-16)				Koulutukset Prisma
	Ensimmäiset rahatilaukset tilattuna				
vko 39	Ensimmäiset pohjat saapuvat toimipaikkoihin		Taloushallinnon koulutus (8-16)		
vko 40	Prisman koulutukset	Järjestelmän käyttöönottopäivä			

Kuvio 5. Projektikalenteri.

### 3.6 Budjetointi

Projektin kulut pyrittiin pitämään mahdollisimman pieninä, joten siksi varsinaista budjettia ei laadittu. Henkilöstökuluja oli hankalaa laskea, koska projektin toteutetaan osana varsinaista työskentelyä eikä lisähenkilöstöäkään tarvita. Merkittäviä kuluja syntyi henkilöstön osalta ainoastaan verkkokoulutuksien maksueristä ja koulutuspäivistä. Toimipaikoilla puolestaan järjestelmän käyttöönoton alussa henkilöstökustannukset saattoivat nousta riippuen siitä, kuinka paljon he käyttävät aikaa järjestelmän opettelemiseen.

Toinen kuluerä oli ylimääräiset rahan kuljetusajot toimipaikoille siirtymävaiheessa. Tarkoitus oli, että juuri syys-lokakuun vaihteessa kaikkien toimipaikkojen kassapohjat vaihtuivat. Tätä varten joidenkin toimipaikkojen kohdalla täytyi järjestää ylimääräisiä ajoja, mikäli kuljetuspäivä ei sattunut samalle päivälle jolloin rahoja normaalisti kuljetaan. Muita merkittäviä kuluja projektin toteuttamisesta ei syntynyt.

### **3.7 Raportointi ja viestintä**

Raportointi ja viestintä projektin osalta suoritettiin siten, että päivittäin projektin osalliset keskustelivat keskenään siitä missä vaiheessa ollaan menossa. Toimipaikkoihin ja muihin sidosryhmiin oltiin yhteydessä tilanteen sitä vaatiessa. Päinvastaisesti toimipaikat olivat yhteydessä projektihenkilöihin, mikäli heillä on jotain kysyttävää tai esimerkiksi jos he tarvitsivat koulutuksiin tarvittavia tunnuksia henkilöstölle. Perustana oli se, että viestintä toimii ja viestikatkoksia ei päässyt syntymään. Tämä varmistettiin siten että projektiryhmä, toimipaikat ja muut projektiorganisaatioon kuuluvat olivat tavoitettavissa puhelimitse, sähköpostitse tai vaikka kasvotustenkin.

Toimipaikkojen sekä taloushallinnon henkilöstölle järjestettiin koulutuspäiviä joissa käytiin läpi järjestelmää, uutta yhteistyökumppania sekä muutosvaiheen toimenpiteitä. Koulutuksissa opastettiin kaikki oleellinen liittyen toimenpiteisiin joita toimipaikoissa tullaan tekemään. Taloushallinnon koulutuksissa keskityttiin järjestelmän toimintaan taloushallinnon näkökulmasta. Tämä käsitti muun muassa järjestelmän kytkeytymisen kirjanpitojärjestelmään ja toimenpiteiden muuttumisen. Koulutuspäivien jälkeen projektiryhmä laati toimipaikoille toimintaohjeet niin jatkuvaan toimintaan kuin myös muutosvaiheen osalta. Osa ohjeista saatiin suoraan yhteistyökumppaneilta ja niistä muokattiin oman osuuskaupan toimintaan soveltuvat versiot.

## **4 Projektin toteutus**

### **4.1 Oma roolini projektissa**

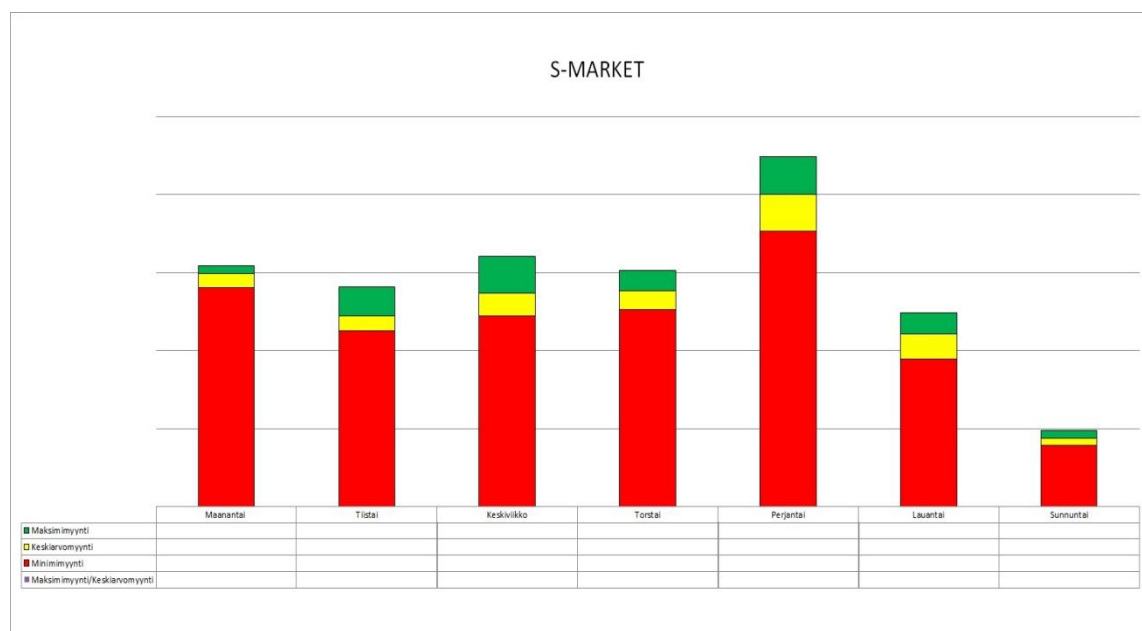
Oma roolini projektissa oli suuri, johtuen projektiryhmän pienuudesta. Alla mainituissa projektin toteutuksen eri kohdissa olin mukana jokaisessa, samoin kuin projektin toinen jäsen talouspäälikkö Pekka Koskinen. Koen, että tämä oli hyväksi projektin kannalta, koska molemmat olivat koko ajan tietoisia projektin etenemisestä. Myös viestintä molempiin suuntiin toimi erittäin hyvin ja tätä kautta projekti saatiin etenemään ajallaan.

### **4.2 Valmistelu- ja suunnittelutoimenpiteet**

Suunnittelu- ja valmistelutöissä toimenkuvaani kuului verkkokoulutusten tilaaminen, järjestelmän valmistelu sekä ensimmäisten kassapohjien tilaaminen. Toimipaikkojen päälliköt laittoivat minulle rahankäsittelyä tekevien henkilöiden nimet joiden kautta sain tilattua verkkokoulutukset ja käyttöoikeudet järjestelmään. Tätä kautta myös toimipaikkakohtaiset kytkökset saatiin valmiiksi hyvissä ajoin ennen käyttöönottopäivää. Tällä varmistettiin se, että toimipaikat pääsevät hyvissä ajoin järjestelmään sisälle harjoittelemaan sen käyttöä. Henkilökytkösten liittämisen prosessin laajuudesta kertoo se, että käyttäjiä liitettiin alussa noin 300 henkilöä. Tässä apunani toimi PKO:n ICT-osasto.

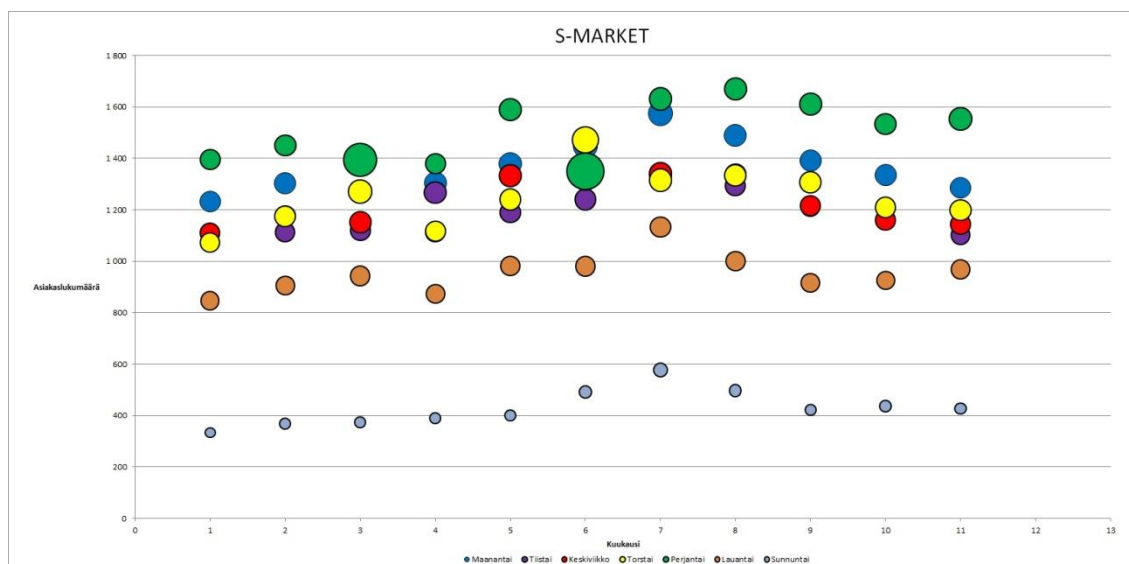
Toimipaikkojen kassapohjien laatimisessa olin myös mukana talouspäällikkö Pekka Koskisen apuna ja saimme ne laadituksi ennen koulutuspäiviä. Kassapohjien laatimisessa käytettiin apuna toimipaikkojen edellisen vuoden myyntejä joita analysoimalla saatiin tietoon keskiarvomyynnit kuukausittain. Tämän lisäksi myyntiluvuista pystyttiin hakemaan kunkin kuukauden maksimimyyntit joita tarvitaan mahdollisia lisätilauksia tehdessä. Lisäpohjia tarvitaan esimerkiksi juhlapyyhiä edeltävinä päivinä jolloin kauppa käy normaalia vilkkaammin.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on laatimani Excel-tilukko, jonka avulla analysoitiin toimipaikkojen päivittäisiä myyntejä ja asiakasvirtoja kassapohjia varten. Kuvassa on yhden yksikön toukokuun 2013 myyntipylväät, joissa vihreä kuvastaa maksimimyyntiä, keltainen keskiarvomyyntiä ja punainen minimimyyntiä. Pylväät on jaoteltu viikonpäivittäin.



Kuvio 6. Myyntipylväät viikonpäivittäin.

Alhaalla, kuvio 6:ssa, puolestaan kuvataan keskiarvomyyntiä suhteutettuna asiakasmäärään. Vaaka-akselissa on kuukaudet ja pystyakselissa asiakasmäärä. Pallon koko kertoo keskiarvomyynnin suuruudesta.



Kuvio 7. Keskiarvomyynti suhteessa asiakasmäärään.

Kassapohjat pyrittiin lähtökohtaisesti tekemään toimialoittain. Loppujen lopulta kuitenkin päädyttiin tekemään useampia kassapohjia, joista jokainen toimipaikka saisi valita itselleen sopivimman. Kassapohjien sisällön suunnittelun jälkeen päästiin suunnittelemaan toimipaikkakohtaista päivätarvetta rahatilauksille. Minun tehtävänäni oli kerätä jokaiselta laskentapaikalta tarvittavat tiedot. Pelkän päivätarpeen lisäksi täytyi jokaiselle toimipaikalle tilata ylimääräisiä varapohjia mahdollisia toimituskatkoja varten tai vaikkapa siksi, että päivittäiseen käyttöön varatut pohjat eivät riitäkään ja tarvitaan ylimääräisiä pohjia. Lisäksi toimipaikkoihin joissa oli käytössä Raha-automaattiyhdistyksen peliautomaattien yhteydessä olevia rahanvaihtajia, täytyi tilata viikoittaisen tarpeen edestä yhden ja kahden euron kolikoita.

Minun tehtävänäni oli, laskentapaikkakohtaisen rahamäärän tarpeen keräyksen jälkeen, ensimmäisten tilausten tekeminen jokaiselle laskentapaikalle. Laskentapaikkoja oli yhteensä 79 kappaletta, joten huolellisuutta vaadittiin, jotta jokaiselle paikalle menee oikeat pohjat ja rahamäärät. Myöhemmin, käyttöönoton jälkeen, kassapohjien sisältöä muo-

kattiin toimipaikkojen käyttöön soveltuvammaksi. Minun tehtävänäni oli, alun pohjien tapaan, ensimmäisten tilausten tilaaminen. Tilausten tekemisen jälkeen pystyimme laskemaan koko osuuskaupan pohjakassavarannon, jonka avulla jatkossa pystyttiin seuraamaan rahaliikennettä.

Kuviossa 7 nähdään kuvakaappaus niin sanotusta järjestelmän käynnistysvaiheen tarkastusmateriaalista. Kyseiseen materiaaliin on koottu kaikki aiemmin laatimaani materiaali yhteen tiedostoon ja se sisälsi kaiken oleellisen tiedon jota muutosvaiheessa tarvittiin. Vasemmalta lähtien nähdään kassapohjien runkotilaukset päiväkohtaisesti, varapohjien määrä sekä rahanvaihtajaan tarvittavat kolikkomäärät. Oikeassa reunassa on selite siitä mitä kassapohjaa kukin toimipaikka käyttää. Tiedoston muilla välilehdillä on tarvittava materiaali järjestelmän henkilökytköksistä, kassapohjien sisällöstä, uusien käyttäjien tunnuksista sekä mahdollisista erikoistilauksista lokakuun alulle. Materiaalista tulee olemaan hyötyä myös jälkeinpäin, koska siitä löytyy kaikki PKO:n toimipaikoista oleva info jota järjestelmään on syötetty. Lisäksi käytin paketissa olevaa tietoa laatiessani materiaalia PKO:n controllerille Katriina Hynnille, joka esitti projektin läpiviennin PKO:n hallitukselle.

MASSI-pohjat PKO [Yhteensopiva tili] - Microsoft Excel

Tiedosto

Alustus

Liisa

Sivun asettelu

Kaavio

Tiedot

Tarkusta

Näytä

Leikkaa

Kopioi

Siirrä

Liitä

Fontti

Täsmä

Numero

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

Yhteensopiva tili

<

Kuvio 8. Uuden järjestelmän käynnistysvaiheen tarkastusmateriaalia.

### 4.3 Verkkokoulutukset ja koulutuspäivät

Toimipaikkojen verkkokoulutuksien suorittaminen oli alussa hieman hidasta, mutta loppujen lopulta suurin osa (85 %) kuitenkin sai koulutusmoduulit suoritettua ennen koulutuspäiviä. Verkkokoulutusten suorittaminen edesauttoi Reklan pitämiä koulutuspäiviä siten, että alussa heidän ei tarvinnut enää kertoa kaikkea alusta asti vaan he pystyivät keskittymään käytännön asioihin. Koulutuspäivissä toimipaikat saivat uuden järjestelmän ja rahahuollon toiminnan kannalta ohjeita ja koulutuksen. Lisäksi näissä koulutuksissa saatiin oletetusti toimipaikoilta kysymyksiä joihin tehtäväkseni kuului etsiä vastaukset yhdessä Reklan kanssa. Verkkokoulutusten kesto oli arviolta noin kaksi tuntia per henkilö ja koulutuspäivien kesto neljä tuntia per ryhmä, pois lukien Prisman yksikön, jonka koulutus kesti kahdeksan tuntia.

Koulutuspäivien jälkeen, ja järjestelmän käyttöönoton lähestyessä, tehtävänäni oli laatia ohjeistusta toimipaikoille. Oma roolini koulutuksissa oli kirjata koulutuspäivissä ylös kysymyksiä ja etsiä niihin vastaukset. Lisäksi tehtävänäni kuului laatia järjestelmään niin sanotusti PKO:n oma ohjeistus, eli toimintamalli, jossa on osuuskaupan omat säännöt. Talouspäälikkö Pekka Koskinen ja controller Katriina Hynninen olivat mukana kysymyksien vastausten etsimisessä sekä lisäämässä, muokkaamassa ja oikolukemassa kirjoittamiani ohjeistuksia, jotka käsittelivät toimipaikkojen opastusta järjestelmän käytöstä ja muutosvaiheeseen liittyviä toimenpiteitä.

### 4.4 Muutosvastarinta projektissa

PKO:n controller Katriina Hynninen (2014) luonnehti muutosvastarintaa seuraavasti: ”Yleisesti muutosvastarinta koettiin etukäteen odotetuista asioista. Suurin vastarinta oli nimenomaan uusia toimintatapoja ja uutta järjestelmää kohtaan. Vastarintaa koettiin kuitenkin kokonaisuudessaan melko vähän. Asenne oli kaikin puolin hyvää.” Yksi muutosvastarinnan osa oli samansuuruisten kassapohjien käyttö toimipaikoissa. Syy tähän oli ravintolan tarjoilijoiden henkilökohtaiset kassapohjat. Tarjoilijoilla on mukanaan liikkueensa koko ajan tietyn suuruinen pohjakassa joten he eivät mitenkään voisi kantaa mukanaan samansuuruista kassaa kuin esimerkiksi mitä yökerhojen kassoissa on. Ratkaisuksi tähän keksittiin kyseisten toimipaikkojen osalta niin sanottu vyötetilitys, jossa tarjoilijoilla on pieni pohjakassa mukanaan. Työvuoron päätteeksi kassapohja ero-

tellaan myynnistä ja kaikkien tarjoilijoiden myyntisummat kootaan toimipaikalta yhdeksi yhteiseksi tilitykseksi ja pohjakassat laitetaan takaisin kassakaappiin.

Muutoin muutosvastarintaa koettiin jonkun verran. Kuten olettaa saattaa, niin monessa toimipaikassa uudet toimintatavat koettiin haasteellisina ja ehkä jopa pelottavina. Kouluspäivien jälkeen sain toimipaikoilta lukuisasti yhteydenottoja puhelimitse ja sähköpostitse. Lisäksi järjestelmän käyttöönottopäivän jälkeen sain kuulla puhelimitse palautetta suuntaan jos toiseenkin. Osa palautteesta oli täysin aiheellista mutta seassa oli havaittavissa myös pientä asenneongelmaa. Kun kohtasin negatiivista palautetta, niin koetin kääntää negatiivista asennetta positiiviseen Galpinin (kuvio 2, s.14) kaavion tavoin. Kaiken kaikkiaan kuitenkin suurin osa tehdyistä virheistä oli ihmisten tekemiä virheitä, eikä uuden järjestelmän syytä. Näin ollen opettaminen ja opastaminen olivat tärkeä osa tässä vaiheessa.

#### **4.5 Muutosvaiheen jälkeinen aika**

Muutosvaiheen jälkeen omaan toimintaani kuului pitää huolta siitä, että toimipaikat osaavat käyttää järjestelmää oikein. Tämä tarkoitti siis sitä, että tarkastelin päivittäin toimintoja ja jos havaitsin virheitä niin otin yhteyttä toimipaikkaan ja kerroin virheestä ja siitä kuinka se tulisi korjata. Tällä pyrittiin siis opastamaan toimipaikkoja järjestelmän käytössä ja samalla pystyttiin estämään suuremmat virheet heti alkuun. Lisäksi tämä helpotti taloushallinnon henkilöstön työtehtäviä. Toimipaikkojen tilitysten oikeellisuudella saatiin varmistettua se, että kuukauden vaihteen täsmäytyksissä taloushallinnolla oli varmasti realistiset luvut täsmättävänä.

Kuukaudenvaihteen myyntitytäsmäytyksissä roolinani oli taloushallinnon osalta käteisen rahan täsmäytyksissä apuna oleminen. Taloushallinnon työtehtävät eivät uuden järjestelmän myötä juurikaan muuttuneet entisestä, mutta apuani tarvittiin nimenomaan silloin jos toimipaikka oli syöttänyt virheellisiä tietoja. Tällöin tehtävänäni oli etsiä virheet ja pyytää toimipaikkaa korjaamaan ne. Samalla sain itse käsitystä siitä, miten käteisen rahan käsittely toimipaikassa vaikuttaa taloushallinnossa. Pienten virheiden johdosta myyntitytäsmäytykset saattavat tuottaa päänvaivaa.

Sisäisen tarkastuksen näkökulmasta tehtäviini kuului järjestelmän kautta muun muassa kassaerojen, kassakaappien täsmäytysten ja muutoinkin yleisen oikeellisuuden tarkastaminen. Uusi järjestelmä antoi hyvät lähtökohdat tarkastamisten tekemiseen. Kaiken lisäksi pelkästään tilitysten oikeellisuudella oli suuri merkitys kassa- ja kassakaappieroihin. Tämän vuoksi oli hyväksi tuntee järjestelmä kokonaisuudessaan jotta pääsi nopeasti käsiksi erojen syihin.

#### **4.6 Projektin viimeinen osa**

Viimeinen osa projektissa minun osaltani oli PKO:n laskenta-asiantuntija Johanna Nyholmin perehdyttäminen järjestelmään. Hän oli projektin aikaan vielä äitiyslomalla, joten siksi tämä projekti tuli minun hoidettavakseni. Perehdyttämiseen, joka suoritettiin loka-marraskuunvaihteessa, olin valmistautunut syksyn ajan ottamalla ylös kaiken mahdollisen mitä elo-marraskuun väliseltä ajalta saatettaisi jatkossa tarvita.

Laadin materiaaleista muun muassa kymmensivuisen tekstidokumentin, jossa kerroin kuvakaappausten avulla tilitysten korjausten haasteellisimmista tapauksista ja ratkaisuista joilla ne saatiin hoidettua kirjanpidollisesti oikein. Tekstidokumentissa oli lisäksi muuta tärkeitä informaatiota joita oletan Johannan jatkossa tarvitsevan. Lisäksi laadin PKO:n pohjakassavarannon seurantaan taulukon taulukkolaskentaohjelmalla ja kassaerojen selvityksessä käytettävät taulukkopohjat. Uskon, että kaikesta laatimastani materiaalista on Johannalle paljon hyötyä, kunhan hän saa vastuulleen järjestelmän taloushallinnon tukihenkilönä olemisen.

### **5 Projektin onnistumisen arviointi**

#### **5.1 Projektin kehittämis ehdotukset**

Projektin suunnittelussa pitäisi aina muistaa vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Muutamassa kohtaa projektia paremmalla suunnittelulla olisimme saaneet nopeammin tuloksia aikaan. Monesti tuli tehtyä niin sanotusti ylimääräistä työtä, mutta tämä ei kuitenkaan haitannut kriittisesti projektin etenemistä. Täytyy myös todeta se



fakta, että harva projekti koskaan etenee suunnitelman mukaan. Muutoksia suunniteltuun projektikulkuun tulee lähestulkoon aina.

Viestinnän kannalta muutamassa kohtaa oltaisi voitu olla tehokkaampia suuntaan jos toiseenkin. Toimipaikoilta sai joskus kysymyksiin vastauksia pienen odottelun jälkeen ja vastaisesti projektihenkilöstö olisi välillä voinut olla nopeampi kysymyksiin vastataksaan. Onneksi kuitenkin näistä pienistä viestikatkoksistakaan ei seurannut projektille suurta haittaa tai viivästyksiä.

## **5.2 Projektin onnistuminen – oma arviointi**

Projekti sujui mielestäni koko projektiryhmän osalta hyvin, samoin omalta osaltani. Työtä ja vastuuta riitti kiitettävästi aivan kuten ennakkoon olin ajatellutkin. Saimme vietyä järjestelmän käyttöönoton sujuvasti läpi eikä sen suurempia vastoinkäymisiä tullut. Järjestelmästä tulee olemaan jatkossa hyötyä koko PKO:lle ja se tulee helpottamaan rahahuoltoprosessia sekä taloushallinnon työtehtäviä. Näin ollen Virtasen (2000, 152) mainitsema projektin onnistumisen tärkein elementti, eli tarkoituksenmukaisuus saatiin toteutettua. Lisäksi kaikesta laatimastamme materiaalista tulee olemaan jatkossa varmasti hyötyä niin taloushallinnolle kuin toimipaikoillekin. Projektilla ei ollut alussa varsinaista päättymispäivää ja loppujen lopuksi päättymisajankohdaksi valitsin järjestelmän kymmenennen käyttöviikon lopun. Tässä kohtaa mielestäni saatiin jo hyvä kuva siitä, miten toimipaikat ovat oppineet uuden järjestelmän ja myös sen miten se vaikuttaa taloushallinnossa.

Kymmenennen käyttöönottoviikon jälkeen laadin kyselyn (liite 1) taloushallinnon henkilöstölle, jossa kysyin heidän näkemyksiään uusista toimintatavoista ja minun osuudestani projektissa. Toteutin kyselyn suullisilla haastatteluilla joiden vastauksia olen purkanut esille seuraavassa luvussa. Tarkoituksena oli laatia samaan aikaan myös toimipaikoille kysely jossa kysyttäisiin heidän näkemyksiään. Tämä kuitenkin jätettiin myöhempään ajankohtaan johtuen jo alkaneista joulukiireistä. Halusimme antaa toimipaikoille täyden rauhan keskittyä tekemään myyntiä.

Tammikuun puolella päätimme suorittaa toimipaikoille kaksi kyselyä, joista ensimmäisessä (liite 2) valitsimme talouspäällikkö Pekka Koskisen kanssa kymmenen toimipai-

kan päällikköä, joilta kysyimme mielipidettä toiminnastani projektissa. Valituiksi tul-  
leissa pyrimme ottamaan mukaan ne toimipaikat, joissa käyttöönotto on sujunut hyvin  
ja myös niitä joilla on ollut vaikeuksia. Näin saamme toiminnastani mahdollisimman  
realistisen kuvan ja saamme myös arvioita siitä miten olen projektissa onnistunut. Kyse-  
lyyn osallistuneiden päälliköiden laskentapaikat olivat noin 25 %:a osuuskaupan toimi-  
paikkojen päälliköistä. Suoritettu otanta on siis riittävän hyvä antamaan kuvaa koko  
osuuskaupan osalta.

Toinen kysely (liite 3) lähetettiin kaikille toimipaikoille ja se analysoidaan kvantitatiivi-  
sesti. Kysely sisältää kysymyksiä joihin tarjotaan kolmesta viiteen vaihtoehtoa. Kyseistä  
aineistoa analysoidaan prosentuaalisten osuuksien kautta sekä vastausten keskiarvojen  
kautta. Tässä kyselyssä kysytään järjestelmästä ja käyttöönotosta laajemmin. Toimi-  
paikkojen vastausten analysointi löytyy luvusta 5.4.2.

Kyselyjen vastaukset ovat hyvin pitkälti omien mielipiteiden kaltaiset. Positiivisesti  
koetut asiat olivat niitä, jotka itsekin koin samoin ja ne asiat, jotka koettiin negatiivises-  
ti, olivat itsellenikin tiedossa jo ennen kyselyitä. Koen, että opin paljon tämän projektin  
aikana, mutta ehkä suurin yksittäinen oppimisprosessi oli kokonaisuuden hallinnassa ja  
sen johtamisessa. Kokonaisuuden hallinta korostui ennen kaikkea viestinnän osalta. Oli  
äärimmäisen tärkeää, että kaikki toimipaikat olivat tietoisia kaikesta mahdollisesta. Jos-  
kus sain jopa palautetta siitä, että informaatiota tuli liikaakin. Lisäksi sain hyvän kuvan  
siitä millaista on suorittaa muutos isossa organisaatiossa joissa toimintatavat ovat lähtö-  
kohtaisesti olleet hyvinkin erilaiset. Lisäksi opin osuuskaupan taloudellisista asioista,  
kuten rahavirran liikkumisesta ja myyntityöskäytelmästä sai hyvän käsityksen projektin  
edetessä.

### **5.3 Projektin onnistuminen – taloushallinnon arviointi**

Järjestelmän käyttöönotosta kymmenennen viikon jälkeen laadin siis taloushallinnon  
työntekijöille kyselyn (liite 1), jossa kysyin kommentteja järjestelmästä, toimintatapojen  
muutoksesta nimenomaan taloushallinnossa, projektin onnistumisesta sekä omasta osal-  
listumisestani projektiin. Kyselyn perusteella sain vastauksia usean henkilön näkökul-  
masta, kuten esimerkiksi kassakirjanpidosta, pääkirjanpidosta, myyntireskontrasta kuin  
myös controllerilta. Kysymyslomake sisältää pelkästään sanallisia vastauksia, eikä lain-

kaan numeraalista tietoa. Tämä johtuu siitä, että koska kyselyyn vastanneiden ryhmä on kohtalaisen pieni (kahdeksan henkilöä), niin koin että sanallisista vastauksista saa enemmän irti.

Projektin aikana omiin työtehtäviini taloushallinnon osalta kuului toimipaikkojen tilitysten oikeellisuuden seuraaminen ja tätä seuraamalla pidettiin huolta siitä, että kuukauden vaihteen täsmäytyksissä taloushallinnon henkilöstöllä on oikeat luvut täsmättävänä. Jos taloushallinto havaitsi luvuissa eroja, niin usein tehtävääni kuului tutkia mahdolliset virheet ja pyytää toimipaikkaa oikaisemaan ne. Koen, että minusta oli apua nimenomaan käteisen rahan täsmäytyksissä, kassaerojen seurannassa sekä pohjavarannon hallinnassa.

Järjestelmä sai kautta linjan hyvää palautett. Kaikki olivat sitä mieltä, että toimipaikoilla oli alussa hieman hankalaa uuden järjestelmän kanssa, mutta parempaan suuntaan ollaan selvästi menossa. Alussa järjestelmässä oli opettelemista myös taloushallinnossa, mutta sitä käyttämällä oppii koko ajan lisää. Negatiivista palautetta järjestelmä sai lähinnä sen raportoinnin puutteista. PKO:n controller Katriina Hynninen (2014) luonnehti järjestelmää näin: ”Uuden järjestelmän myötä rahaliikenteen reaaliaikainen seuraaminen on parantunut huomattavasti. Ennen liikenteen seuraaminen tapahtui lähinnä toimipaikkojen omien ilmoitusten ja kirjanpidollisten aineistojen kautta. Uuden järjestelmän myötä myös huolellisuus paranee. Heikkoutena uudessa järjestelmässä on sen hienoinen kankeus ja raportoinnin puutteet.”

Taloushallinnon henkilöstö ei kokenut, laskenta-asiantuntija Johanna Nyholmia lukuun ottamatta, että heidän toimintatapansa olisivat hirveästi muuttuneet uuden järjestelmän myötä. PKO:n kassakirjanpitoa hoitava Maritta Kurki (2014) kommentoi työtapojen muuttumista seuraavasti: ”Toimipaikkojen neuvonta on uusi asia, joka tuli uuden järjestelmän myötä. Myynnintäsmäytyksissä uusi järjestelmä ei ole muuttanut juurikaan toimintatapoja, vaikka käyttöönotto onkin tuonut hieman muutoksia.” PKO:n controller Katriina Hynninen (2014) totesi toimenkuvansa muuttuneen siten, että nykyisellä järjestelmällä saadaan sisäistä valvontaa tarkemmaksi ja helpommaksi suorittaa.

Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa taloushallinnon henkilöstön toimintatavoissa oli toki muutosta siltä osin, että kun virheitä tuli niin tämä vaati selvittelyä. Usein toi-

mipaikat soittivatkin taloushallintoon ja kysyivät neuvoa. Tämä työllisti taloushallintoa melko paljon, mutta ajan myötä se väheni huomattavasti.

Matkailu- ja ravitsemisalan toimipaikkojen myynnintäsmäytyksiä hoitava Maritta Kurki (2014) oli sitä mieltä, että MaRa-puolella uuden järjestelmän käyttöönotto sujui hyvin, vaikka koulutuspäivät olivat hänen mielestään hieman heikosti järjestetty. PKO:n myyntireskontraa ja Market-puolen myynnintäsmäytyksiä tekevä Sanna Hartikainen (2014) luonnehti tilannetta seuraavasti: ”Yllättävää alussa oli se, miten paljon yhteydenottoja tuli. Uskon, että virheitä olisi tullut vähemmän, jos toimipaikat olisivat perehtyneet ohjeisiin paremmin. Meillä oli kuitenkin taloushallinnossa samat ohjeet ja omasta puolestani voin sanoa, että muutaman tärkeän tiedon kun poimii ohjeesta ja painaa mieleen niin pärjää yllättävän pitkälle. Jatkossa tosin uskon, ja toivon, että virheet vähenevän reilusti.” PKO:n laskentasuunnittelija Minna Tuovinen (2013) koki yllättävänä sen, miten paljon yhteydenottoja juuri minulle tuli käyttöönoton alussa. Kieltämättä tämä yllätti myös itsenikin, vaikka pyrin etukäteen olemaan valmiina siihen, että puheluita ja kyselyitä tulee paljon.

PKO:n laskenta-asiantuntija Johanna Nyholm (2013) kokee, että hänen astuessaan uuden järjestelmän yhteyshenkilöksi taloushallinnossa hän tulee olemaan enemmän yhteydessä toimipaikkoihin. Tätä kautta toimipaikkojen henkilöstö tulee myös tutuksi. Nyholm (2013) lisää, että hän uskoo järjestelmän käytön ja ongelmatilanteiden vähenevän jatkossa kun järjestelmä alkaa tulla tutuksi. Tätä kautta myös työllistävyys vähenee niin taloushallinnossa kuin myös toimipaikoissa.

Oma toimintani sai taloushallinnolta paljon kiitosta, eikä negatiivista palautetta tullut. Kiitosta sain nimenomaisesti siitä, että olin mukana projektissa, koska muutoin kaikki tekemäni olisi ollut taloushallinnon muiden henkilöiden tehtävänä, heidän omien työtehtäviensä lisäksi. PKO:n myyntireskontrassa työskentelevä Raili Leppänen (2014) kommentoi rooliani seuraavasti: ”Olit korvaamaton apu järjestelmän käyttöönotossa niin taloushallinnolle kuin toimipaikoillekin. Ehkäpä juuri sinun roolisi ansiosta käyttöönotto on ollut sujuvaa myös itselleni.”

#### **5.4 Projektin onnistuminen – toimipaikkojen arviointi**

### 5.4.1 Suullisten haastattelujen tulokset

Lähetin kymmenen toimipaikan päälliköille kyselyn (liite 2), joissa esitin kysymyksiä liittyen omaan toimintaan projektissa. Kymmenestä päälliköstä neljä toimii päällikkönä marketissa, kolme matkailu- ja ravitsemisalalla, kaksi liikennemyymälöissä ja yksi tavaratalossa. Näin ollen vastauksiin saatiin eri toimialojen näkemystä ja voidaan analysoida eroja jos niitä havaitaan. Tarkoituksena oli siis saada kuvaa siitä miten toimipaikat kokivat tehtäviensä hoitamisen uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi kyselystä saadaan myös arviointia siitä, miten oma toiminnallinen osuuteni tässä opinnäytetyössä on onnistunut.

Ensin kysyttiin, mitkä olivat järjestelmän tuen tavoitettavuus, asiantuntijuus, asiat joissa apua tarvittiin ja parannusehdotukset avun antamiseen. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että minut sai kiinni aina tarvittaessa ja apuakin saatiin kiitettävästi. Syyt, joissa minuun otettiin yhteyttä, olivat pitkälti järjestelmän käyttöön liittyviä kysymyksiä tai virheiden korjauksia. Ravintolapäällikkö Outi Pohjoranta (2014) luonnehti asiaa seuraavasti: ”Saatu apu oli riittävää ja asiantuntevaa, vaikka alussa kukaan ei oikein uudesta rahanhuoltojärjestelmästä mitään tiennytäkään. On uskomatonta, että henkilö joka ei itse käsittäkseni ole tilityksiä tekemässä, on noin hyvin perehtynyt järjestelmään”.

Toiseksi kysyttiin ohjeistuksen antamisesta, sen riittävydestä, tarpeellisuudesta ja keinoista. Vastaajat kokivat, että ohjeistusta saatiin riittävästi ja että se oli tarpeellista, vaikkakin alkuvaiheessa sitä koettiin tulevan todella paljon. Outi Pohjoranta (2014) koee, että ohjeistuksen määrää olisi saatu pienemmäksi mikäli järjestetyt koulutukset niin verkossa kuin fyysisestikin oltaisi järjestetty paremmalla tavalla. Liikennemyymäläpäällikkö Anne Hassinen (2014) oli samoilla linjoilla: ”Koulutus ei ollut kovinkaan kattava ja suurin apu on saatu koulutusten jälkeen”. Salepäälikkö Olli Kontiainen (2014) kommentoi puolestaan ohjeistusta ja koulutuksia seuraavasti: ”Ohjeistusta saatiin mielestäni tarpeeksi. Ne olivat myös erittäin tarpeellisia, koska koko järjestelmä ja uudet toimintatavat olivat koko kaupan henkilökunnalle uusia. Mielestäni koulutuspäivä oli riittävä ja siitä saatiin kaikki asiat selville. Myös koulutusmateriaalia ja – ohjeita oli tarpeeksi ja ne olivat hyvin saatavilla. Tietoa aikatauluista ja muutenkin koko järjestelmästä tuli erittäin hyvin.”

Itse olen sitä mieltä, että tehokkaammilla koulutuksilla olisimme saaneet ohjeistuksen määrää vähemmäksi ja sitä kautta minimoitua myös riskit virheisiin. Koska toimin koko järjestelmän tukihenkilönä, jouduin jo varhaisessa vaiheessa perehtymään järjestelmään täydellisesti sekä valmistautumaan tuleviin ongelmatilanteisiin. Edellä mainitut toimipaikkojen päälliköiden (Pohjoranta, Hassinen ja Kontiainen) kommentit kiteyttävät aika hyvin myös ohjeistusten ja koulutusten onnistumisen mielipidejakauman. Jo pelkästään tietooni pitkin syksyä tulleet kommentit jakautuivat melko laajalti. Mielestäni mielipiteet ohjeistuksen ja koulutuksen osalta osuuskaupan osalta olivat kaksijakoisia. Tämä johtunee siitä, että esimerkiksi koulutukset kehittyivät niiden edetessä ja esimerkiksi ensimmäisessä ryhmässä olleet eivät saaneet riittävän hyvää tietoa verrattaessa viimeisiin ryhmiin. Tämä heijastuu myös vastaajien kokemuksiin.

Kolmanneksi kysyttiin omasta roolistani projektissa. Kaikki kyselyyn vastanneista kokivat minut tarpeelliseksi ja hyödylliseksi käyttöönotossa. Olli Kontiainen (2014) kommentoi asiaa näin: ”Mielestäni tukihenkilön olemassaolosta oli erittäin paljon hyötyä. Aloitusvaiheessa heräsi paljon kysymyksiä ja oli erittäin helppoa kun oli olemassa henkilö, joka osasi auttaa”. Outi Pohjoranta (2014) oli puolestaan sitä mieltä, että minusta oli paljon hyötyä, mutta alussa olisin voinut perehtyä tarkemmin eri toimialojen toimintatapoihin. Tässä asiassa olen itsekin Outin kanssa samaa mieltä. Alussa oli itsellenikin haasteellista ajatella eri toimialojen eroja, mutta oppimista tuli siitäkin. Ravintolapäällikkö Raili Tuomela (2014) sekä liikennemyymäläpäällikkö Anne Hassinen (2014) kokivat, että PKO:n konttorilla oli hyvä olla erikseen tähän tehtävään nimetty henkilö, joka hoiti myös tarvittaessa muistutukset toimipaikoille. Mielestäni oli hyvä, että uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä uusien asioiden muistamiseksi PKO:lla oli nimetty henkilö, joka myös tarvittaessa muistutti tehtävien hoitamisesta.

#### **5.4.2 Toimipaikkakyselyn tulokset**

Toimipaikkakysely lähetettiin kaikille toimipaikoille ja vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta, joten vastausprosentti on 40. Kyselyn vastausprosentti on riittävä antamaan kuvaa projektin onnistumisesta koko PKO:ssa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty vastausten keskiarvot. Taulukosta puuttuvat vastaukset ohjeistuksen riittävyyteen, koska kyseistä kysymystä ei arvioitu asteikolla yhdestä viiteen.

Rahahuoltoprosessin muutosprojektin onnistumiskyselyn tulokset	
Keskiarvotaulukko, N = 31	
	Kaikki vastaajat
	N = 31
Oma valmistautuminen käyttöönottoon? <i>1: erittäin heikko, 2: heikko, 3: riittävä, 4: hyvä, 5: kiitettävä</i>	3,68
Koulutuspäivien onnistuminen järjestelmän käyttämisen kannalta olennaisten asioiden suhteen? <i>1: erittäin heikko, 2: heikko, 3: riittävä, 4: hyvä, 5: kiitettävä</i>	3,3
Onko konttorin tukihenkilöstä ollut toimipaikallenne hyötyä? <i>1: erittäin vähän, 2: vähän, 3: jonkun verran, 4: paljon, 5: erittäin paljon</i>	4,39
Arvioi uuden järjestelmän toimintojen helppoutta/vaikeutta tällä hetkellä yksikö(i)ssäsi? <i>1: erittäin vaikeaa, 2: vaikeaa, 3: normaalitasoa, 4: helppoa, 5: erittäin helppoa</i>	3,24
Yhteistyö rahanlaskennan yhteistyökumppanin kanssa? <i>1: erittäin heikkoa, 2: heikkoa, 3: normaalitasoa, 4: hyvää, 5: erittäin hyvää</i>	4,27
Yhteistyö arvokuljetusten yhteistyökumppanin kanssa? <i>1: erittäin heikkoa, 2: heikkoa, 3: normaalitasoa, 4: hyvää, 5: erittäin hyvää</i>	4,13
Yhteistyö konttorin henkilöstön kanssa? <i>1: erittäin heikkoa, 2: heikkoa, 3: normaalitasoa, 4: hyvää, 5: erittäin hyvää</i>	4,47
<b>Yhteenveto</b>	<b>3,72</b>

Asteikko	
	1,00-1,79
	1,8-2,59
	2,6-3,39
	3,4-4,19
	4,2-5,00

Kuvio 9. Toimipaikkojen kyselyn tutkimustulosten keskiarvot.

Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin toimipaikkojen valmistautumista uuden järjestelmän käyttöönottoon. Vastaajista suurin osa (64,5 %) koki valmistautuneensa käyttöönottoon joko hyvin tai erittäin hyvin. Noin 13 %:a vastaajista puolestaan koki valmistautumisen olleen heikkoa. Valmistautumiseen kuului kaiken kaikkiaan verkko-koulutusten suorittaminen ja ohjeisiin perehtyminen. Kun verrataan lukemaa verkko-koulutuksen ennen koulutuspäiviä suorittaneisiin henkilöihin (s.26) huomataan, että verkkokoulutuksen suorittaminen on olennainen osa valmistautumista ja moni sen olikin ennen koulutuspäiviä tehnyt. Avoimissa kommentteissa verkkokoulutukset saivat jonkin verran kritiikkiä sen pitkästä pituudesta ja osa koki myös, että se ei palvellut tarkoitusta.

Koulutuspäivien onnistuminen oli seuraava kysymys, mikä luontevasti jatkaa edellisessä kysymyksessä kysyttyjä asioita. Vastaajista 47 %:a koki koulutuspäivät hyviksi ja hyödyllisiksi. Noin 20 %:a puolestaan koki niiden olevan hyödyttömiä. Avoimista kommentteista pystyi päättämään sen, että koulutuksen huonona kokeneiden mielestä koulutuksen pitäjä ja koulutuksen sisältö eivät olleet heidän mielestään riittäviä. Moni olisi halunnut käsiteltävien asioiden liittyvän enemmän itse järjestelmään kuin muuhun.

Järjestelmän käyttö koettiin toimipaikkojen kannalta tärkeäksi asiaksi, mitä se toki onkin. Osa avoimista kommenteista sisälsi kiitosta koulutuspäivistä ja niiden koettiin auttaneen toimipaikan valmistautumista uuden järjestelmän käyttöönottoon. Kuten aiemmin mainitsin, tässäkin kiteytyy hyvin pitkälle mielipide-erot osuuskaupan osalta.

Ohjeistuksen riittävyys oli seuraavana kysymyksenä ja kysymykset oli jaettu kahteen osaan: ennen käyttöönottoa tullut ohjeistus ja käyttöönoton jälkeinen ohjeistus. 68 %:a vastaajista koki, että ohjeistusta tuli sopivasti ennen käyttöönottoa. 24 %:a puolestaan koki ohjeistusta tulleen liikaa. Tämä heijastuu hyvin toimipaikkojen päälliköiden haastatteluissa tulleeisiin vastauksiin (s.33). Itselleni yllättävää oli se, että 8 % vastanneista koki ohjeistusta tulleen liian vähän. Uskon, että tässä syynä ei ole niinkään määrä vaan sisältö. Kenties ohjeistuksissa on jäänyt jotain kertomatta, joka on aiheuttanut tämän mielipiteen. Avoimissa kommenteissa sain muun muassa palautetta siitä, että ohjeistus oli välillä sekavaa. Uskon tämän liittyvän ohjeistuksen määrään, koska jos jokin toimipaikka kokee ohjeistusta tulevan liikaa, se muuttuu herkästi myös sekavaksi.

Käyttöönoton jälkeen 83 %:a vastaajista koki ohjeistusta olevan sopivasti. Käyttöönoton jälkeen varsinaista ohjeistusta ei edes lähetetty vaan keskityttiin ainoastaan muistuttelemaan eri toiminnoista tarpeen vaatiessa. Muistuttaminen koettiin avoimissa vastauksissa hyväksi, koska liiketoiminnan tasolla on monesti paljon muuta mietittävää, joten helposti saattaa jokin toiminto unohtua.

Omaa toimintaani kysyttiin seuraavana ja 87 %:a vastaajista koki minun roolini auttaneen toimipaikkaa joko paljon tai erittäin paljon. Tähän prosenttilukuun olen henkilökohtaisesti erittäin tyytyväinen. Avoimissa kommenteissakin sain positiivista palautetta asiantuntijuudesta, tavoitettavuudesta ja siitä, että otin yhteyttä toimipaikkoihin aina kun huomasin järjestelmässä jonkin toimipaikan tekemän virheen. Yleisestikin koettiin hyväksi se, että konttorilla oli tietty yhteyshenkilö johon ottaa yhteyttä.

Yhteistyö muiden sidosryhmien, kuten arvokuljetukset, rahanlaskenta ja muu konttorin henkilöstö sai kautta linjan hyvää palautetta. Keskiarvoksi asteikolla yhdestä viiteen (1: erittäin huono, 5: erittäin hyvä) yhteistyökumppanit saivat arvosanaksi 4,29. Tämä kertoo siitä, että uudet yhteistyökumppanit ovat onnistuneet hyvin ja eivät ole aiheuttaneet toimipaikalle ylimääräistä työtä. Itse järjestelmä sai käytön helppoudesta arvosanaksi 3,24 samaisella asteikolla. Tämä luku on hyvällä tasolla, mutta uskon sen kasvavan jär-



jestelmän kehittyessä, koska tällöin mahdollisuudet virheisiin pienenevät ja sitä kautta tyytyväisyys oletettavasti paranee. Kyselyn toteuttamishetkellä toimipaikoilla oli kolmen kuukauden kokemus järjestelmän käytöstä, mikä sinänsä aikana antaa riittävän hyvän kuvan järjestelmästä. Siltikin uskon, että jatkossa ennen kaikkea virheiden vähentyessä entisestään, myös itse järjestelmän käyttö koetaan helpommaksi.

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Opinnäytetyön arviointi**

Sain heti syksyllä ajatuksen tästä opinnäytetyöstä kuullessani projektista ja osallistumisestani siihen. Projekti kokonaisuudessaan on erittäin merkityksellinen PKO:lle ja koin että tulen saamaan riittävästi vastuuta ja haastetta. Sen takia oli helppo lähteä rakentamaan opinnäytetyöstä juuri tästä aiheesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli viedä rahahuoltoprosessin muutos läpi projektiluontoisesti mahdollisimman hyvin lopputuloksin. Siinä onnistuttiin mielestäni hyvin eikä suuria vastoinkäymisiä ollut missään vaiheessa. Lisäksi olen tyytyväinen opinnäytetyön kirjalliseen osuuteen. Mielestäni projektin eteneminen ja onnistuminen saatiin kuvattua hyvin. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen niin projektin läpiviemiseen kuin opinnäytetyöhöni.

### **6.2 Opinnäytetyön eteneminen**

Opinnäytetyön aihe oli alusta asti kiinnostava enkä kokenut missään vaiheessa minikäänlaisia ongelmia tekstin tuottamisessa tai lähteiden hankkimisessa. Hankaluuksia tosin oli teoreettisen viitekehyksen ja toiminnallisen osuuden yhdistämisessä. Suurin ongelma oli siinä, että kyseessä olevasta projektin aiheesta ei varsinaisesti ole mitään

teosta. Näin ollen projektin käytännön osuutta ei voitu liittää teoreettiseen viitekehykseen.

Opinnäytetyön rakenne muuttui useaan otteeseen erilaiseksi, mutta silti minulla oli koko ajan selkeä visio mihin suuntaan työtä vien. Luultavasti olisin saanut tähän työhön paljon lisääkin, mutta osittain salassapitovelvollisuus ja työn rajaaminen tulivat vastaan. Pyrinkin tekemään tästä kompaktin paketin jossa ei pureuduta liian syvälle vaan kerrotaan asioita mahdollisimman lyhyesti mutta kuitenkin tarkasti.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Projektin päävaiheet, s. 8.

Kuvio 2. Riskin suuruuden arviointi, s. 11.

Kuvio 3. Muutosvastarinnan tasot, s. 13.

Kuvio 4. Projektin organisaatiokaavio, s. 22.

Kuvio 5. Projektikalenteri, s. 24.

Kuvio 6. Myyntipylväät, s. 26.

Kuvio 7. Keskiarvomyynnin suhde asiakasmäärään, s. 27.

Kuvio 8. Uuden järjestelmän käynnistysvaiheen tarkastusmateriaalia, s. 29.

Kuvio 9. Toimipaikkojen kyselyn tutkimustulosten keskiarvot, s. 38.

## Lähteet

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hartikainen, S. 2014. Myyntireskontranhoitaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 28.1.2014. Suullinen haastattelu.
- Hassinen, A. Liikennemyymäläpäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 27.1.2014. Suullinen haastattelu.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hynninen, K. Controller. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 20.8.2013. Suullinen haastattelu.
- Hynninen, K. Controller. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 14.2.2014. Suullinen haastattelu.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Konttiainen, O. Salepäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 28.1.2014. Suullinen haastattelu.
- Koskinen, P. Talouspäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 19.8.2013. Suullinen haastattelu.
- Kurki, M. Kassakirjanpitäjä. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 24.1.2014. Suullinen haastattelu.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen-Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Leppänen, R. Myyntireskontra. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 17.12.2013. Suullinen haastattelu.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut Projekti - Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Martala, U & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY –Kirjapainoyksikkö.
- Mattila, P. 2006. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nyholm, J. Laskenta-asiantuntija. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 29.13.2013. Suullinen haastattelu.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2013a. Tietoa osuuskaupasta. <https://www.s-kanava.fi/web/s/pko>. 22.7.2013.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2013b. Historia. <https://www.s-kanava.fi/web/s/pko/historia>. 22.7.2013.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014a. PKO kaupan alalla vastavirtaan – tulostiedote 2013. [https://www.s-kanava.fi/uutinen/pko-kaupan-alalla-vastavirtaan-tulostiedote-2013/1084410\\_10834](https://www.s-kanava.fi/uutinen/pko-kaupan-alalla-vastavirtaan-tulostiedote-2013/1084410_10834). 9.3.2014.
- Pohjoranta, O. Ravintolapäällikkö. Pohjois-Karjalan osuuskauppa. 27.1.2013. Suullinen haastattelu.
- Pölönen, P., Tiainen, M. & Turto, P. 2005. Tampereen ammattiopiston tuotekehityksen oppimateriaali.
- Rapa, J. 2013. Muutosjohtaminen tuotekehitysprosessin työkaluna Imatran kylpylän ravintolassa. Saimaan ammattikorkeakoulu, Restonomi. Opinnäytetyö.

- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Tuomela, R. Ravintolapäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 28.1.2014. Suullinen haastattelu.
- Tuovinen, M. Laskentasuunnittelija. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 29.12.2013. Suullinen haastattelu.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.

Liite 1: Kyselylomake taloushallinnolle

Jari Ryynänen

Kyselylomake

25.12.2013

**PKO:n rahahuolto prosessin muutosprojektin onnistumisen kyselylomake  
taloushallinnolle**

1. Miten työtehtäväsi ovat muuttuneet uuden järjestelmän tulon myötä?
2. Onko uudesta järjestelmästä ollut hyötyä omassa työssäsi?
3. Onko jokin työtehtävä vienyt aikaa enemmän/vähemmän kuin aiemmin?
4. Tuliko mielestäsi uuden järjestelmän käyttöönotossa ilmi mitään yllättävää?
5. Miten uskot työtehtäviesi muuttuvan jatkossa? Uskotko esimerkiksi puheluiden tai tilitystenkorjausten vähenevän ajan myötä?
6. Miten koet yhteistyön toimineen uuden rahahuoltoa hoitavan yhteistyökumppanin kanssa?
7. Miten arvioisit toimipaikkojen onnistuneen järjestelmän käyttöönotossa?
8. Miten arvioisit minun suoritusani projektissa?
9. Mitä olisin voinut tehdä paremmin projektissa?

## Liite 2: Suullisen kysely valituille päälliköille

**Jari Rynnänen**

**Tyytyväisyyskysely**

LTLNS11KT

Karelia AMK, Liiketalous

### **Vastaajan nimi:**

Alla olevat kysymykset liittyvät Jari Rynnäsen toimintaan uuden rahahuoltojärjestelmän käyttöönotossa.

### **Tavoitettavuus:**

1. Olenko ollut mielestäsi riittävästi tavoitettavissa?
2. Onko minulta saatu apu ollut asiantuntevaa?
3. Millä tavoin autoin toimipaikkaanne?
4. Miten olisin voinut auttaa paremmin?

### **Ohjeistus:**

5. Saitko mielestäsi minulta ohjeistusta liian vähän, sopivasti vai liikaa?
6. Oliko lähettämäni ohjeistus tarpeellista vai tarpeetonta?
7. Koetko, että osa ohjeistuksesta oltaisi voitu suorittaa muuten (esim. koulutuksissa)?
8. Miten olisit kehittänyt ohjeistamista?

### **Hyödyllisyys:**

9. Koetko, että minusta oli hyötyä käyttöönotossa?
10. Miten olisit kehittänyt toimintaani niin, että se olisi ollut toimipaikallenne hyödyllisempää?

### **Muuta kommentoitavaa/palautetta:**

# Liite 3: Toimipaikkojen tyytyväisyyskysely projektista

Jari Rynnänen  
1100846  
LTLNS11KT

Tyytyväisyyskysely

## Toimipaikkojen tyytyväisyyskysely rahahuoltoprosessin muutosprojektin onnistumisesta

Kysymysten 1 & 2 asteikko: 1: heikko -> 5: kiitettävä

### 1. Oma valmistautuminen käyttöönottoon?

1 2 3 4 5

### 2. Koulutuspäivien onnistuminen järjestelmän käyttämisen kannalta olennaisten asioiden suhteen?

1 2 3 4 5

### 3. Oliko ohjeistusta

Ennen käyttöönottoa

Liian vähän sopivasti liikaa

Käyttöönoton jälkeen

Liian vähän sopivasti liikaa

Kysymyksen 4 asteikko: 1: erittäin vähän -> 5: erittäin paljon

### 4. Onko konttorin tukihenkilöstä ollut toimipaikallenne hyötyä?

1 2 3 4 5

Kysymyksen 5 asteikko: 1: erittäin vaikeaa -> 5: erittäin helppoa

### 5. Arvostelee järjestelmän toimintojen helppoutta/vaikeutta yksikö(i)ssäsi tällä hetkellä?

1 2 3 4 5



Jari Ryyänen  
1100846  
LTLNS11KT

Tyytyväisyyskysely

*Kysymysten 6-8 asteikko: 1: erittäin heikkoa -> 5: erittäin hyvää*

**6. Yhteistyö rahanlaskennan yhteistyökumppanin kanssa?**

1                      2                      3                      4                      5

**7. Yhteistyö arvokuljetusten yhteistyökumppanin kanssa?**

1                      2                      3                      4                      5

**8. Yhteistyö konttorin henkilöstön kanssa?**

1                      2                      3                      4                      5

Kiitoksia vastauksistanne!